القيـادة الأخلاقيـة

مـن منظور إسـلامي

دراسـة نظريـة تطبيقيـة مقارنـة



تأليـف: د. أحمـد بن عبداللـه الكبيّر

تقديـم: الأسـتاذ الدكتـور رضـوان السـيّد



شهدت الأدبيات العلمية ثورة بحثية واسعة في مجال دراسة ظاهرة القيادة، ويؤكد عدد كبير من الباحثين على وجود تنوع واسع في فهم تلك الظاهرة لأسباب عديدة، منها الاختلاف في مناهج البحث لدراسة أبعاد القيادة ومكوناتها وخصائصها وشروطها ونتائجها وبيئتها، إضافة إلى الاختلاف في أساليب قياس القيادة.

ويعنى هذا الكتاب بدراسة القيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، ذلك المنظور الغني بالبعد الأخلاقي تنظيراً وتطبيقاً، وسعى الكتاب لاقتراح نموذج - مبدئي - لفاعلية القيادة الأخلاقية؛ ينبثق من موروثنا الثقافي وإطارنا الحضاري العربي الإسلامي، ويلائم بيئتنا الإدارية المعاصرة، ولعله من ثم يعين على مواجهة التحديات التي تعترض مجتمعاتنا في مستقبل أيامها.

المؤلف: د. أحمد بن عبد الله الكبيّر.
باحث ومحاضر في موضوعات القيادة والتنمية والأوقاف، أستاذ متعاون بجامعة القصيم. عضو مجلس إدارة عدد من الجمعيات والشركات المساهمة والخاصة. يعمل حاليا مشرفا على تنمية الموارد بمؤسسة تكافل الخيرية - وزارة التعليم
البريد الإلكتروني: aak500@gmail.com

ح أحمد عبدالله محمد الكبير، ١٤٣٦ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الكبير ، أحمد عبدالله محمد
القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي : دراسة نظرية تطبيقية

ردمك : ٠-٨٨٤٢-٠١-٦٠٣-٩٧٨

١- الأخلاق المهنية ٢- القيادة الادارية ٣- الاسلام والادارة
أ. العنوان
ديوي ١٧٤،٣ ١٤٣٦ / ٧٤٣٧

رقم الإيداع : ١٤٣٦ / ٧٤٣٧
ردمك : ٠-٨٨٤٢-٠١-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى ١٤٣٧-٢٠١٦

القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي

دراسة نظرية تطبيقية مقارنة

تأليـف:

د. أحمد بن عبدالله الكبيّر

تقـديم:

الأستاذ الدكتور رضوان السيّد

2016 – 1437

بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

تـنــويـــه

هذا الكتاب أطروحة أُعدت لنيل درجة الدكتوراه في حقل إدارة الأعمال، وعنوانها "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي – دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، وقد قدمت لكلية الدراسات الإسلامية بجامعة المقاصد في بيروت، وتمت إجازتها في 2014/5/14 وكانت بإشراف الأستاذ الدكتور رضوان السيّد، وقد أجازها كل من:

الأستَـاذ الدكتـور رَضـوَان السّيد

الأستَاذ الدكتور محمّد أمين فرشوخ

الأستَاذ الدكتـور عَلي دَحرُوج

الأستَـاذ الدكتـور كَمـال بـكـداش

الأستَـاذ الدكتـور كَامل بَربَر

تقديم : بقلم الأستاذ الدكتور رضوان السيّد

القيادة الأخلاقية

قبل خمس سنوات أى في حدود العام 2010، تعرفتُ على الشاب أحمد الكُبيّر وكان وقتها يُعُد العُدَّة ويُحضّر للدكتوراه. وقد استقر رأيُهُ على موضوع "القيادة الأخلاقية". وما كنتُ متحمساً للموضوع، لأنني خشيتُ أن تتحول المسألةُ إلى هجاءٍ للغرب، وثناءٍ على أخلاقيات الإسلام. لكن عندما بدأتُ أقرأ الخطة التي وضعها، ذهبت خشيتي وقررتُ الدخول مع أحمد الكُبيّر بدون تردد، فقبلتُ الإشرافَ عليه، ونصحتُه بالتسجُّل في كلية الدراسات الإسلامية بجامعة المقاصد.

ما كان عمل الدكتور الكُبيّر عملاً مقارناً، بل إنه انصرف منذ البداية لاستعراض النظريات المعاصرة في مسألة القيادة في الشركات والمؤسَّسات، ومعايير الكفاءة والجدوى ولأنه صاحب تجربةٍ في هذا المجال؛ فإنه قرأ تلك النظريات قراءةً نقدية. وقد استخدم النموذج أو النماذج التاريخية الإسلامية من بين الأدوات الناقدة. والواقع أنّ ما توَّصل إليه هو نوعٌ من الملاءمة بين التجربتين، وبخاصة أنه اعتبر المسلمين أصلاً جزءًا من التجربة الحديثة. أما الإستعمال لمفهوم الأخلاقية في القيادة ؛ فإنه لحظ فيه "الرؤية" والواقع العملي. فبرزت لديه مسألة "أخلاق العمل" بحسب السوسيولوجى الألماني ماكس فيبر(1864-1920). وبالطبع فإنه لم يقتصر عليه، وإنما مضى إلى توجهات وإتجاهات الدارسين المعاصرين، وأهل البحوث الميدانية.

تحاول كلُّ البحوث الغربية في هذا المجال واعيةً أو غير واعية الإستناد إلى أخلاق الواجب عند الفيلسوف الألماني الكبير عمانوئيل كانط (1804م). وماكس فيبر نفسه، من بين المتأثرين كثيراً بكانط. بيد أنّ أحمد الكُبيّر– كما ذكرتُ– ما انشغل كثيراً بالنظريات والرؤى، بل مضى قُدُماً تجاه الممارسة والنتائج على الأرض.واستطاع بالمقارنة بين النظريات وبالإستناد إلى أخلاقيات التجربة الإسلامية، تطوير نموذجه الخاصّ إذا صح التعبير.

لقد قرأتُ عمل الدكتور أحمد الكُبيّر بتمعُّنٍ قبل مناقشة الأطروحة وبعدها. ووجدت أنه أنجز عملاً جيداً بكل المقاييس والذي أراه بعد تأمُّل أننا نلجأُ في كل المسائل إلى المقارنة بين التجربتين الغربية والعربية الإسلامية. وفي حين نستخدم المعاصرة لدى الغربيين؛ فإننا نستخدم النصّ والتاريخ لدى العرب والمسلمين. ولستُ أدري علةً لذلك، إلا أننا نعتبر التجربة التاريخية مثالاً نقيس عليه ما عداه. لكنْ ألا يجوز لنا استخدام التجربة العربية والإسلامية الحديثة والمعاصرة؛ وبخاصة أنها صارت تجربةً طويلة نسبياً، وأنها مؤسَّسة

على الإعتبارات العربية – الإسلامية والغربية معاً؟ وهذه الخاطرةُ التى ذكرتُها ما كان المقصود بها الانتقاد، وإنما الملاحظة والانطباع، وإمكان الإفادة في الأعمال العلمية والميدانية اللاحقة لأحمد الكُبيّر وزملائه.

أنا مسرورٌ لأن الدكتور الكُبيّر قرر أن ينشر عمله. وهو عملٌ جيدٌ وواعدٌ كما سبق القول. ولقد طلب إليّ أن أقدّم للعمل العلمي هذا، وها أنا قد فعلت ذلك بكلّ ترحاب. وأسأل الله سبحانه وتعالى لأحمد الكُبيّر التوفيق في الأعمال اللاحقة. وأنا واثقٌ أنه سيستمر في أعماله العلمية، بالنظر لما عرفْته منه من جديةٍ وكفاءةٍ وسعة اطلاع، وتلمُّس الجديد والنافع.

وبالله التوفيق

رضوان السيّد

بيروت في 2015/04/24

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى والديّ الغاليين؛

عبدالله بن محمد الكبيّر، و لولوة بنت راشد السعوي

تغمدهما الله بواسع رحمته، وجمعني بهما في جناته، وبارك في هذا العمل وجعله صدقة جارية لهما إلى يوم الدين.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعة المقاصد، وكلية الدراسات الإسلامية في بيروت،

وإلى فضيلة المشرف الأستاذ الدكتور رضوان السيّد، الذي تشرفت بالتعلُّم منه والنهل من بحر علمه الغزير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، وسأعمل –بإذن الله تعالى– بتوجيهاتهم لإغناء البحث.

وأزجي عميق الشكر للصديقين العزيزين الأستاذ الدكتور عبدالله بن عبدالرحمن البريدي والدكتور يوسف بن عثمان الحزيم، على دعمهما الكبير وجهدهما الوفير في إبداء الملاحظات العلمية التي أثرت البحث.

المقدمة

المقدمة

القيادة ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة وتابعين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإرادة، المسؤولية، الأمانة الذاتية، التغيير، الأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة (1) .

ولقد واكبت ظاهرة القيادة المجتمعات البشرية منذ بدء الخليقة، وتعتبر القيادة الفاعلة سبباً لتطور المجتمعات الإنسانية على اختلافها وتنوعها وتعدد التحديات التي تواجهها، وقد أشار كل من "باك" و"أرجيرس" إلى أن المشكلة الرئيسية في حياة أي تنظيم تكمن في كيفية قيادة العديد من الأفراد (2)، لكل واحد منهم فرديته واحتياجاته وقدراته ومعتقداته وأهدافه، ومن ،ثم فهنالك صعوبة بالغة في جعلهم يتعاونون معاً في نشاط يحقق النجاح للمجموع، ورضاهم الفردي في الوقت ذاته (3) .

وفي خضم اهتمام البشرية بالظاهرة القيادية، نجد عناية بالغة بهذه الظاهرة من قبل الفكر العربي الإسلامي، وقد تمثّل ذلك في مظاهر عديدة، ومنها تأكيد بعض النصوص الدينية عليها وتقرير ضرورتها في السياق المجتمعي، ومن تلك النصوص الحديث الصحيح الذي يشدّد فيه الرسول – صلى الله عليه وسلم – على تنظيم مسألة القيادة حيث يقول:

---

(1) Richard Daft, **Leadership**, China, South-Western Cengage Learning, 5th ed., 2011, p. 28

(2) حسين رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2010م، ص 24.

(3) عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، فرجينيا، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط1، 1996م، ص 14.

"لايحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم" [4]، وغير ذلك من النصوص المشابهة. ولئن كان ذلك هو موقف الإسلام من القيادة في مجتمعات تميل إلى البساطة والمحدودية فكيف يقال عن سياقات المجتمعات المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتشابكية في العلاقات بين مختلف عناصرها؟!.

وقد شهدت الأدبيات العلمية ثورة بحثية واسعة في مجال دراسة ظاهرة القيادة، ويؤكد عدد كبير من الباحثين على وجود تنوع واسع في فهم تلك الظاهرة لأسباب عديدة، منها الاختلاف في مناهج البحث لدراسة أبعاد القيادة ومكوناتها وخصائصها وشروطها ونتائجها وبيئتها، إضافة إلى الاختلاف في أساليب قياس القيادة [5]، وهو ما دفع كثيراً من الباحثين في علوم عديدة لاستكشاف ظاهرة القيادة، ومنها علوم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والسياسة والتاريخ [6].

وبما أن السلوك الإنساني يتأثر بشكل مباشر بالأخلاق، التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح، فقد ازداد الاهتمام مؤخراً بـ "القيادة الأخلاقية"؛ نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص. ولا شك أن الأخلاق تعتبر محوراً للقيادة وذات أثر كبير على آلياتها ونتائجها، ومن ،ثمار القيادة الأخلاقية الانضباط والاستقامة والبر والقيم المقبولة إنسانيّاً [7]، وقد قدّم كتاب "الأخلاق: قلب القيادة" [8] الذي يعتبر من الكتب المحورية في هذا المجال، مجموعة من أوراق العمل لعدد من علماء القيادة حول كيفية استخدام نظريات القيادة وتطبيقها من أجل بناء مجتمع أكثر رعاية وعدلاً.

---

(4) رواه الإمام أحمد.

(5) عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، ص 28.

(6) Richard Daft, **Leadership**, p 28.

(7) يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، الرياض، دار السلام للنشر والتوزيع، 2008م، ص 7.

(8) Joanne Ciulla, **Ethics, the Heart of Leadership**, Westport, CT : Greenwood, 1998, P 28-130.

ويؤكد عدد من الباحثين على أن القرن الحادي والعشرين بأمس الحاجة إلى القيادة الأخلاقية، لعدة أسباب، منها تزايد حالات الفساد وفضائح الغش والاحتيال من قبل كبار القادة والمديرين التنفيذيين في منظمات عديدة في العالم (9).

ويعنى هذا البحث بدراسة القيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، ذلك المنظور الغني بالبعد الأخلاقي تنظيراً وتطبيقاً، وقد جهد البحث لاقتراح نموذج – مبدئي – لفاعلية القيادة الأخلاقية؛ ينبثق من موروثنا الثقافي وإطارنا الحضاري العربي الإسلامي، ويلائم بيئتنا الإدارية المعاصرة، ولعله من ،ثم يعين على مواجهة التحديات التي تعترض مجتمعاتنا في مستقبل أيامها.

وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فقد وضع الباحث خمسة أبواب، ورتَّبها بطريقة متسلسلة، مما يعين على قراءة هذا العمل البحثي بشكل منطقي. ففي الباب الأول (الدوافع والأهداف والأهمية والمنهجية)، أدرج فصلان، نهض الأول لإيضاح دوافع البحث وأهدافه وأهميته، في حين سعى الثاني لبيان منهجية البحث التي اعتمدها الباحث. أما الباب الثاني (مدخل إلى القيادة والأخلاق) فقد تضمن ثلاثة فصول، حيث عمد الفصل الثالث لعرض أهم الأبعاد في الظاهرة القيادية، وكذلك فعل الفصل الرابع تجاه مسألة الأخلاق، في حين عني الفصل الخامس بإبراز أهم مظاهر أزمة القيادة المعاصرة.

والباب الثالث (القيادة الأخلاقية في الفكرين العربي الإسلامي والغربي: دراسة مقارنة) انتظم فيه ثلاثة فصول، حيث عرض الفصلان السادس والسابع القيادة الأخلاقية في كل من الفكر العربي الإسلامي والفكر الغربي. أما الفصل الثامن فقد أجرى مقارنة بين القيادة الأخلاقية في الفكر العربي الإسلامي والفكر الغربي.

وجاء الباب الرابع (نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية وقياس فاعليتها وتنميتها) ليعرض في الفصل التاسع النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، والفصل

---

(9) M. Hitt, C. Miller, A. Colella, **Organizational Behavior**, New Jersey: John Wiley and Sons, 2009, P 48.

العاشر تصدى لعرض أهم الأبعاد ذات الصلة بقياس فاعلية القيادة الأخلاقية. أما الفصل الحادي عشر فقد أوضح بعض أساليب تنمية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية والإسلامية.

وعقد البحث الباب الخامس (نتائج البحث وتوصياته) وأدرج فيه ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الثاني عشر لعرض أبرز نتائج البحث الكمي، أما الفصل الثالث عشر فقد عرض أبرز نتائج البحث الكيفي، أما الفصل الرابع عشر فقد تكفل بعرض توصيات البحث بعد تصنيفها إلى توصيات مقترحة لبعض المنظمات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية وتوصيات أخرى للدراسات المستقبلية.

الباب الأول: الدوافع والأهداف
والأهمية والمنهجية

الفصل الأول: دوافع البحث وأهميته وأهدافه

مقدمة:

يبرز هذا الفصل أهم الدوافع (البواعث) التي قادت الباحث إلى بلورة وتنفيذ بحث متخصص في مجال "القيادة الأخلاقية" وفق منظور عربي إسلامي، يأخذ في اعتباره إجراء مقارنة بالمنظور الغربي، باعتبار ذلك كاشفاً عن الزوايا البحثية الجوهرية، بجانب كشف أهم جوانب "الأصالة" في هذا البحث. ويسلط الضوء على أهم الجوانب التي توضح أهمية هذا البحث من الناحية النظرية والتطبيقية على حد سواء، كما أنه يكشف عن الأهداف المتوخى تحقيقها في هذا البحث في إطار منهجية علمية محكمة، سيرد توضيحها في الفصل التالي.

وبناء على ما سبق، سيتم عرض المحاور التالية:

- دوافع البحث.
- أهمية البحث.
- أهداف البحث.

1-1 دوافع البحث:

هنالك حزمة من الدوافع التي قادت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع "القيادة الأخلاقية" على وجه التحديد، ومن أهم تلك الدوافع ما يلي:

أولاً: إيمان الباحث بالأهمية الكبيرة للسلوك القيادي في تحقيق "التميز المؤسسي" ورفع الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مختلف المجالات، فالقيادة "الفاعلة" أو "الجيدة" هي ركن محوري، أو لنقل كما في لغة الاستراتيجيا عامل نجاح حرج لتحقيق الاستقرار والنمو المستمر في مسيرة المنظمات بل المجتمعات والدول.

ثانياً: قناعة الباحث المترسخة بخطورة تضعضع البعد الأخلاقي في المجال الإداري بشكل عام، وانعكاساته السلبية في المجال القيادي بشكل خاص، حيث تشهد الممارسة الإدارية والقيادية خروقات قيادية متنامية، تؤدي إلى صناعة قرارات لا أخلاقية، بما تحمله من آثار سلبية وانعكاسات كارثية على المجتمع والبيئة.

ثالثاً: لدى الباحث خبرات عملية متراكمة في مجال القيادة الإدارية عبر ممارسات تطبيقية مباشرة في مجالات عديدة وفي قطاع الأعمال على وجه الخصوص، ويدخل في ذلك علاقات واسعة مع عدد كبير من القادة في ذلك القطاع، وما يتضمنه ذلك من استنتاج واستقراء حول الظاهرة القيادية ونتائجها، سواء أكانت قيادة أخلاقية أو قيادة لا أخلاقية. ولقد رسخت تلك الذخيرة التطبيقية قناعة الباحث حول خطورة تضعضع أخلاقيات القيادة.

رابعاً: الذخيرة التطبيقية السابقة قادت الباحث إلى تعزيز رصيده المعرفي عبر اطلاعه على الأدبيات العلمية المتخصصة، وقد خلص الباحث إلى نتيجة مهمة تتمثل في ضعف الدراسات والإسهامات العلمية في مجال القيادة الأخلاقية في الأدبيات العربية على وجه التحديد، مما أوجد دافعاً داخلياً ورغبة متنامية في سد جزء من الفجوة في تلك الأدبيات، ويعد ذلك ركناً من أركان "الأصالة" في الأبحاث العلمية على مستوى الدكتوراه.

1-2 أهمية البحث:

الظروف الحالية التي تمر بها أمتنا العربية والإسلامية، حيث بلغت حدًّا مؤلماً من ضعف أو غياب القيادة الأخلاقية، وما يصاحبها من انخفاض الإنتاجية وضعف الأداء والمهنية في نواحٍ كثيرة، الأمر الذي يؤكد أهمية الإسهام في مجال "القيادة الأخلاقية"، التي يمكن أن تسهم في تنمية المجتمعات العربية والإسلامية والحد من ظاهرة الفساد الذي ينهش في تلك المجتمعات ولازال يزداد بوتيرة مخيفة، ومن مؤشرات ذلك أن حجم الفساد في العالم العربي والإسلامي وصل لدرجة خطيرة جدًّا، ويعدُّ من أسوأ درجات الفساد في العالم [(10)] .

وتبرز أهمية البحث من كونه يسعى إلى الإسهام في إثراء المكتبة العربية والإسلامية في هذا المجال، الذي تزداد قيمته في هذه المرحلة من تاريخ مجتمعاتنا، ويمكن إبراز جوانب أهمية البحث الحالي عبر محورين: نظري، وتطبيقي، بما يبرز أهم جوانب الأصالة النظرية والتطبيقية في هذا البحث، وهما:

1-2-1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في الإسهام في بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي، متضمناً جوانب عدة، ومن أهمها ما يلي:

1- استعراض الأدبيات العربية الإسلامية والغربية بطريقة تحليلية نقدية، والخلوص إلى تعريف مقترح للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي.

2- تناول أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة وتحديد أبرز جوانبها مع بلورة مجالات ومقترحات لتنمية فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة الإدارية العربية الإسلامية على وجه التحديد.

3- بناء نموذج علمي للقيادة الأخلاقية من شأنه تعزيز الأدبيات العربية الإسلامية في مجال القيادة.

---

(10) تقرير منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد: الفساد حول العالم في عام 2013.

4- بناء أداة لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة الإدارية ومنها منظمات الأعمال. وقد تمثل ذلك باستبانة علمية صُمِّمت بطريقة منهجية دقيقة ضمنت توفير سمتي الصدق Validity والثبات Reliability.

1-2-2 الأهمية التطبيقية

تتجسد الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يقدم إطاراً علميًّا قابلاً للتطبيق من جهة، ولكونه طبق بحثيًّا في مجال تطبيقي مهم يتمثل في بيئة قطاع الأعمال، ويمكن توضح جوانب من تلك الأهمية عبر الآتي:

1- تطبيق النموذج العلمي المقترح يمكن أن يسهم في تعزيز فاعلية القيادة الأخلاقية، وتعظيم الانتفاع من أنماطها ومهاراتها وأساليبها في بيئة الإدارة والأعمال في العالم العربي والإسلامي.

2- تم تطبيق النموذج العملي في دراسة تطبيقية باستخدام المنهجين الكمي والكيفي (النوعي)، في بيئة بحثية معينة، وقد تمثلت في عينة من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

3- تم استخدام أداة قياس فاعلية القيادة الأخلاقية والمتمثلة في الاستبانة العلمية التي جرى تصميمها في هذا البحث، مع القيام بالتحليل الإحصائي اللازم، مما يعين الدراسات التطبيقية المستقبلية على استخدام تلك الاستبانة في بيئات بحثية متنوعة كالقطاعات الحكومية، والقطاعات الخاصة، والقطاعات الخيرية والتعاونية.

1-3 أهداف البحث

يتمثل الهدف العام في هذا البحث في الإسهام في بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي مع تطبيقه في بيئة بحثية وفق منهجية علمية دقيقة، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية عديدة، تتمثل في الآتي:

1- بناء نموذج علمي مبدئي للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي.

2- إبراز أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات العربية الإسلامية

3- استعراض أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات الغربية.

4- عرض أهم جوانب أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة.

5- بلورة مجالات ومقترحات لتنمية فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة الإدارية العربية الإسلامية.

6- تطوير أدوات لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية في بيئة الإدارة والأعمال على وجه التحديد، في ضوء النموذج المقترح.

خاتمة:

عُني هذا الفصل بإبراز أهم الدوافع التي قادت الباحث لإنجاز هذا البحث، ومنها إيمانه بالأهمية الكبيرة للسلوك القيادي في تحقيق التميز المؤسسي، وقناعته بخطورة تضعضع البعد الأخلاقي على أداء المنظمات، والتي تأكّدت من خلال خبرات عملية متراكمة في مجال القيادة. كما تطرق هذا الفصل لأهمية الإسهام في بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي من شأنه زيادة فاعليتها، وتعظيم الانتفاع منها في المنظمات العامة والخاصة، وتعزيز الأدبيات العربية الإسلامية في مجال القيادة.

الباب الأول: الأهداف والأهمية والمنهجية

الفصل الثاني: منهجية البحث

مقدمة:

يقتضي المنهج العلمي الدقيق تحديد المنهجية العلمية التي تلائم البحث من حيث مشكلته البحثية وأهدافه وطبيعته، وبخاصة أن المنهج العلمي يتضمن مناهج بحثية عديدة تم تطويرها من قبل المتخصصين في المنهج العلمي لتفي بأغراض البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية [11]، ولذلك فقد كان لزاماً في هذا البحث أن نراعي هذه المسألة بشكل دقيق، الأمر الذي يسهم في الظفر بالنتائج المتوخاة من العمل البحثي. وفي هذا السياق، وعلى سبيل المثال يشير الباحثان القاضي والبياتي إلى أن "وجود مناهج متعددة تتيح للباحثين محاولة فهم الدراسة أو المشكلة تحت القيد ،ثم محاولة اتباع المنهج الملائم لدراستها وتحليلها والتوصل إلى النتائج العلمية الصحيحة والمناسبة" [12]، ويؤكد باحث آخر على أن "توفر مجموعة من المبادئ والقواعد الخاصة بالمنهج العلمي لايعني بالضرورة أن كل العلوم ملزمة بالأخذ بمنهج واحد، بل يوجد عدة مناهج، والمنهج ماهو إلا "أداة لتحقيق الموضوعية والوصول إلى الحقيقة" [13] ، ويشير باحث ثالث إلى أن المنهج العلمي الذي يختاره الباحث يجب أن يكون مُعيناً على الإجابة عن أسئلة البحث بطريقة دقيقة وممكّناً له من "تفسير النتائج من أجل الحصول على خلاصات ترتبط بالمشكلة البحثية" [14].

---

(11) انظر مثلاً: دلال القاضي ومحمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، عمّان: دار الحامد، ط1، 2008م؛ إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، عمّان: دار الشروق، ط1، 2009م؛ رجاء أبو علّام، **مناهج البحث الكمّي والنوعي والمختلط**، عمّان، دار المسيرة، ط1، 2013م.

(12) دلال القاضي ومحمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**، ص 64.

(13) إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، ص 74.

(14) رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، ص 16.

ويعرض هذا الفصل للمنهجية العملية في هذا البحث، والتي تعد بمثابة الإطار الفكري المنهجي؛ الذي يحكم عملية تفكير الباحث في صياغته لأسئلة البحث الرئيسة وفي الإجابة العلمية عنها بطريقة منهجية تتأسس على الأدلة والبراهين، بما في ذلك عملية جمع البيانات وتحليلها والخلوص إلى النتائج الدقيقة. وسيكون هذا العرض عبر محاور متسلسلة منطقيًّا، تبدأ بالجزء الذي يتعلق بهذا البحث، وتعرج بالتعريف المكثّف على أهم الأبعاد ذات العلاقة بمنهجية البحث وذلك كما يلي:

2-1 توصيف عام للمنهجية البحثية

في ضوء المشكلة البحثية وأهداف البحث وطبيعته، يرى الباحث استخدام منهجية علمية مركّبة؛ تبدأ بالاطلاع على الأدبيات العلمية العربية الإسلامية والغربية على حد سواء، ومن ،ثم تحليلها بطريقة تفي بتحقيق متطلبات البحث وأهدافه، واستخدام المنهج الوصفي الذي يسعى لفهم الظاهرة المبحوثة وتوصيف أبعادها وحيثياتها والعوامل المؤثرة، مع اقتراح الحلول الملائمة للبيئة المبحوثة، واختبارها بطرق علمية محكمة. كما سيتم استخدام المنهج الكيفي من خلال جمع بيانات كيفية وتحليلها بطريقة استقرائية استنتاجيه؛ تعين على بناء نموذج مبدئي للقيادة الأخلاقية وأداة لقياس فعاليتها، وذلك باستخدام أساليب البحث الكيفي من مقابلات معمقة (شبه مهيكلة) وتحليل للوثائق وفق خطوات البحث النوعي.

كما ستتم الاستعانة بمنهج البحث الكمي من خلال جمع بيانات كمية وتحليلها بشكل إحصائي، وذلك بإعداد وتطوير استبانات علمية دقيقة تحظى بالثبات والصحة (الصدق) وفق المعايير العلمية المتعارف عليها، وذلك للخلوص إلى نتائج معينة حول مستوى الثبات والصدق لأداة القياس الكمي[15].

---

(15) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ط1، 2011م، ص 73.

2-2 توصيف تفصيلي للمنهجية البحثية

يمكن توصيف أهم الأبعاد في المنهجية العلمية المستخدمة في هذا البحث عبر تناول مايلي:

2-2-1 منهجية علمية مركبة: ويقصد بها الطرائق المنهجية المتعددة التي تستخدم في بحث واحد بطريقة تكاملية تفاعلية وفق ترتيب محدد، على نحو يحقق أهداف البحث، هدفا تلو الآخر. وقد يستخدم البعض مفاهيم عديدة للتعبير عن ذلك المعنى، فمثلاً البعض يفضل مفهوم "المنهج المختلط Mixed Methodology"، في حين يستحسن آخرون استخدام مفهوم "المنهج المزيج Hybrid Methodology" [16] .

2-2-2 المنهج الوصفي: ويعني ذلك المنهج الذي يستهدف تحليل الظاهرة المبحوثة بغرض توصيفها بشكل دقيق يعين على فهم أبعادها المختلفة بحسب أهداف البحث [17].

ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية نظراً لمناسبته للأغراض البحثية في تلك العلوم [18].

وتتعدد أساليب المنهج الوصفي، إذ قد يعتمد البعض على الأسلوب الكمي [19] Quantitative أو الأسلوب الكيفي (النوعي) Qualitative [20]، وقد يُستخدمان معاً كما في هذا البحث.

---

(16) انظر مثلاً: كمال زيتون، **منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي**، القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2004م.

Mixed Methodology, 1999. Tashakkori & Teddlie ؛2004

(17) انظر مثلاً: رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**.

(18) إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ص** 74.

(19) ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد، **البحث النوعي والبحث الكمي**،عمان، دار الفكر، 2003م، ص 217.

(20) المرجع نفسه، 218.

2-2-3 المنهج الكمي: يتسم المنهج الكمي بأنه يعتمد على البيانات ذات الطبيعة الكمية، أي تلك التي يمكن تحليلها بطريقة كمية أو إحصائية. وعادة ماتستخدم "الاستبانة" للحصول على البيانات الكمية، والتي يجب أن تحظى بصفتين أساسيتين هما الصحة والثبات، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ويمتاز هذا الأسلوب بالعديد من المزايا والتي من أهمها [21]:

1. يلائم الأبحاث الرامية لتحديد العلاقات الارتباطية أو السببية بين متغيرات الدراسة.
2. يناسب في الأبحاث التي تستهدف التعرف على اتجاهات أو آراء معينة.
3. يستخدم في الأبحاث التي تروم التحقق من نظرية أو نموذج علمي.
4. يناسب الأبحاث المسحية ودراسات الرأي العام.

ويعاب على الأسلوب الكمي أنه يكتفي بالتوصيف الظاهري(السطحي) للمسألة المبحوثة؛ نظرا لعجزه عن التعمق في الأسباب والدوافع والمعاني داخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي. كما أنه يعجز عن الوصول إلى بناء مفاهيم (مصطلحات) جديدة، من ،ثم فهو غير قادر على إيجاد نظريات أو نماذج علمية جديدة، ولذلك فإنه يتعين في مثل هذه الحالات التي يراد فيها إيجاد مثل تلك النظريات والنماذج أن يستخدم الأسلوب الكيفي [22].

2-2-4 المنهج الكيفي (النوعي): يستخدم المنهج الكيفي البيانات الكيفية، أي تلك التي تحلل بطرق كيفية وليست كمية أو إحصائية، وعادة ما يتم الحصول على مثل تلك البيانات من خلال: المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق.

---

(21) انظر مثلاً:رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، كمال زيتون، **منهجية البحث التربوي والنفسي- من المنظور الكمي والكيفي**.

(22) ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد، **البحث النوعي والبحث الكمي**،ص 226.

ويتصف المنهج الكيفي بأنه يراعي السياق للمسألة المبحوثة، الأمر الذي يمكّن من الحصول على فهم معمق لها، ولذلك فإنه يستخدم في العديد من الحالات ومنها: [23]

1) الحالات البحثية التي يراد منها بناء مفاهيم (مصطلحات) جديدة.

2) إيجاد نظريات أو نماذج علمية جديدة.

3) التعمق في المعاني الخاصة بالمسألة المبحوثة داخل سياقها الخاص.

4) دراسة القضايا ذات الحساسية أو الخطورة العالية.

2-3 أدوات جمع البيانات

كما مر معنا في الأجزاء السابقة، فإن هذا البحث يعتمد على مدخل البحث المختلط، وذلك لاعتماده على البيانات الكمية والنوعية على حد سواء؛ ومن هنا فقد تم وضع استبانة علمية وفق الإجراءات المنهجية المعتمدة في بناء الاستبانات من حيث ضرورة اتصافها بالصحة والثبات، وذلك بعد إستعراض تحليلي للأدبيات العلمية بطريقة منهجية مكّنت الباحث من بلورة نموذج علمي مبدئي مقترح للقيادة الأخلاقية يستهدف قياس فعالية تلك القيادة من منظور الفكر العربي الإسلامي. وتتكون الاستبانة من 38 بنداً، تغطي أربعة مكونات رئيسة يتفرع كل واحد منها إلى أربعة مكونات فرعية وهي كما يلي: [24]

1. **مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية** (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
2. **التوازن الذكي في تحقيق المصالح** (التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).

(23) المرجع نفسه، ص 247.

(24) المرجع نفسه، ص 286.

3. **الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره** (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية).
4. **المقوّمات القيادية** (المهارات القيادية، السمات القيادية ، الموقف، الأنماط (القيادة التحويلية).

وقد تم وضع بنود تقيس كل محور فرعي من المحاور السابقة، علماً بأن الاستبانة تستخدم أسلوب القياس الخماسي من 1 (غير موافق إطلاقاً) إلى 5 (موافق جدًّا). وقد تم عرضها على أربعة محكمين متخصصين في العلوم الإدارية، وجرى تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم القيمة لمزيد من (الصحة)، وأما الثبات فقد تم احتساب معامل ألفا كرونباخ والذي أبانت نتائجه عن ثبات الاستبانة (الثبات)، وسنعرض للنتائج الإحصائية للثبات في الفصل الثالث عشر.

وفي جانب البيانات الكيفية (النوعية)، فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات شبه المهيكلة، والتي تشير إلى الطريقة التي يتم بها وضع أسئلة محددة مع تمكين الباحث من إضافة أسئلة جديدة والمرونة في ترتيب عرضها وذلك وفقاً لإجابات المبحوثين. وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد استخدم هذا الأسلوب في مرحلتين من البحث، حيث تم استخدامها في المرة الأولى أثناء الدراسة الاستطلاعية لتمكين الباحث من التعمق في جوانب البحث ومعاونته على تطوير النموذج العلمي. وأما المرة الثانية فقد كانت أثناء الدراسة الرئيسة، وذلك لمعاونة الباحث على الحصول على إجابات معمقة لأسئلة الدراسة، بما يعين على تحسين طرائق تفسير النتائج الكمية، وذلك لاتباع هذا البحث للمدخل المختلط الذي يقضي باستخدام الأسلوبين الكمي والنوعي معاً، على نحو ما بيناه سابقاً. وسيتم التعرض لأسئلة المقابلات بشكل مفصل في الفصل الثالث عشر.

4-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة في سوق الأسهم السعودي، والتي تزيد عن مئة وستين شركة، وبغية توسيع نطاق البحث الحالي، فقد حدّد الباحث عشرين شركةً تمثل أكبر خمس شركات في أربعة قطاعات رئيسة وهي: القطاع الخدمي، القطاع التجاري، القطاع الزراعي، وقطاع البناء والتشييد. وفي ضوء الأدبيات العلمية، تم اختيار عنصر رأس المال بوصفه من أهم العناصر لتصنيف أحجام الشركات [25].

ويمكن عرض المعلومات الأساسية (الاسم، رأس المال) لعينة الدراسة كما يلي:

جدول (1) معلومات أساسية عن عينة الدراسة

القطاع/ الشركة	الصناعي	رأس المال (مليار ريال)	الزراعي	رأس المال (مليار ريال)	الخدمي	رأس المال (مليار ريال)	البناء والتشييد	رأس المال (مليار ريال)
1	شركة سابك	30	المراعي	4	مصرف الإنماء	15	شركة الزامل	0.6
2	شركة كيان	15	نادك	0.6	مصرف الراجحي	15	شركة الخضري	0.531
3	شركة رابغ	8.7	القصيم	0.5	بنك الرياض	15	شركة البحر الأحمر	0.400
4	شركة التصنيع	6.6	الجوف	0.250	بنك ساب	10	شركة الخزف	0.375
5	شركة ينساب	5.6	تبوك	0.200	البنك الفرنسي	9.04	شركة الجبس	0.316

والمنهجية العلمية المستخدمة في هذا البحث – كما سبق بيانه – يتوجب أن تعيننا على بلورة إجابات علمية دقيقة لأسئلة البحث، والتي يمكن عرضها بشكل مفصل وفق العنوان التالي.

(25) انظر مثلاً: سمير خطاب، **أهمية المشروعات الصغيرة في اقتصاديات الدول**، القاهرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة (كلية التجارة جامعة عين شمس)، 2012م، ص 329 – 353، عزة عبدون، **مفهوم المشروعات الصغيرة**، القاهرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة (كلية التجارة جامعة عين شمس)، 2012م، ص 417 – 424.

2-5 أسئلة البحث

القيادة الأخلاقية ضرورة حياتية ومطلب حضاري ملح؛ نظراً لإسهاماتها النوعية في تحسين الأداء والإنتاجية ومحاربة الفساد بكافة أنواعه في مختلف السياقات الإدارية والقانونية، ودفع عجلة التقدم والنهضة في عالمنا العربي والإسلامي. وقد لاحظ الباحث أن أدبيات القيادة الأخلاقية في مجتمعاتنا العربية والإسلامية تتسم بمحدودية عمق الأبحاث النظرية، وهو ما يكرّس من ،ثم الضعف العملي للقيادة الأخلاقية في تلك المجتمعات، والذي يبرز في ظواهر التخلف المتعددة فيها. الأمر الذي يشجّع الباحث للغوص في التراث العربي الإسلامي في محاولة لإبراز دور الإسلام بقيمه وتوجيهاته وتطبيقاته في القيادة الأخلاقية، والعمل على تبيئة المفاهيم والنظريات التي تطورت في البيئة الغربية بشكل يعزز ملاءمتها وفعاليتها للتطبيق في واقع البيئة العربية والإسلامية ،كما يطمح الباحث إلى السعي لاقتراح نموذج – مبدئي – لتنمية القيادة الأخلاقية؛ علّه يسهم في تدعيم جهود التنمية في المرحلة الحالية التي تعيشها مجتمعاتنا العربية والإسلامية.

ويمكن بلورة المشكلة البحثية بسؤال رئيس مفاده:

ما أبعاد القيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، وكيف يمكن قياس فاعليتها في بيئة الإدارة والأعمال ؟

وينبثق من ذلك السؤال المحوري الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما القيادة الأخلاقية وما أبعادها في الأدبيات العربية الإسلامية ؟

2- ما القيادة الأخلاقية وما أبعادها في الأدبيات الغربية ؟

3- ما أبرز جوانب أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة، وكيف يمكن تنميتها؟

4- ما مكونات النموذج العلمي المبدئي للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي ؟

5- كيف يمكن قياس فاعلية القيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي في بيئة الإدارة والأعمال بالتطبيق على عينة من القطاع الخاص السعودي؟

خاتمة

أبرز هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الباحث في ضوء المشكلة البحثية وأهداف البحث وطبيعته، حيث استخدم منهجية علمية مركّبة؛ شملت الاطلاع على الأدبيات العلمية العربية الإسلامية والأدبيات الغربية، ومن ،ثم تحليلها بطريقة تفي بتحقيق متطلبات البحث وأهدافه، واستخدم المنهج الوصفي الذي يسعى لفهم الظاهرة المبحوثة وتوصيف أبعادها وحيثياتها والعوامل المؤثرة، مع اقتراح الحلول الملائمة للبيئة المبحوثة، واختبارها بطرق علمية محكمة. كما استخدم المنهج الكيفي من خلال جمع بيانات كيفية وتحليلها بطريقة استقرائية استنتاجيه؛ تعين على بناء نموذج مبدئي للقيادة الأخلاقية وأداة لقياس فاعليتها، وذلك باستخدام أساليب البحث الكيفي من مقابلات معمقة (شبه مهيكلة) وفق خطوات البحث النوعي. كما تم استخدام أسلوب البحث الكمي من خلال جمع بيانات كمية وتحليلها بشكل إحصائي، عبر إعداد وتطوير استبانة علمية دقيقة تتمتع بالثبات والصدق وفق المعايير العلمية المتعارف عليها.

الباب الثاني: مدخل إلى القيادة والأخلاق

الفصل الثالث: القيادة

مقدمة:

يمثل هذا الفصل تمهيداً ضروريًّا لفهم الأبعاد الأساسية في ظاهرة "القيادة" بشكل عام، حيث سيشكّل ذلك أساساً لفهم "القيادة الأخلاقية" في فصول لاحقة. وسيكون استعراضنا عامًّا لأهم تلك الأبعاد بصورة مكثفة، أي بدون الدخول في تفاصيل الجدل العلمي في الأدبيات المتخصصة بالقيادة؛ حيث سننحاز لأكثر الآراء قبولاً في تلك الأدبيات. ويعني هذا أن الفصل يعترف بالتعقيد الشديد الذي يلف تلك الظاهرة وتعدد جوانبها وأبعادها ومداخل دراستها وفهمها.

وفي ضوء ما سبق، فسوف يتم استعراض الموضوعات التالية:

- أهمية القيادة في الفكر الإداري المعاصر
- ماهية القيادة
  - القيادة لغة.
  - القيادة اصطلاحاً.
- القيادة: مصادر التأثير والمهارات
- نظريات القيادة

3-1 أهمية القيادة في الفكر الإداري المعاصر

قد يكون من المنطقي أن نبدأ في تجلية مسوغات حاجة المجتمعات للقيادة عبر مختلف منظماتها قبل التعريف بها، وذلك للتأكيد على أهمية القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة. فالقيادة هي مفتاح الإدارة، بل هي جوهر العملية الإدارية لكونها العامل الأهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتوخاها المنظمات بمختلف أشكالها [26]. والقيادة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، وذلك أنها حتمية في أي تجمع بشري، إذ من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات يتفقون عليها. وقد ارتبط مفهوم القيادة القديم بالجانب العسكري والحروب، إلا أنها اكتسبت معاني متنوعة في العصر الحديث، وتعددت تطبيقاتها لتشمل كافة التخصصات والحقول. ومفهوم القيادة يرتكز حول قدرة القائد على التأثير في الأخرين؛ نظراً لتوفره على سمات ومهارات وقدرات وأنماط تميزه عن غيره، وتجعله من ،ثم قادراً على تحريك الناس باتجاه الأهداف المنشودة. وتتعين الإشارة إلى أن القيادة لا تختص بجنس الرجال دون النساء، حيث تمس الحاجة إلى تأهيل قيادات نسائية في مجالات عديدة، الأمر الذي يجعلنا ندخل القيادة النسائية ضمن منظورنا في القيادة الأخلاقية في هذا البحث.

ونظراً لما تتمتع به القيادة من هذا القدر من التأثير على فاعلية تحقيق الأهداف، فقد اهتمت بها المنظمات المختلفة، وسعت للحصول على قادة ملهمين مؤثرين، يفلحون في بلورة رؤية طموحة، بجانب قدرتهم الفائقة على تحفيز الناس على بذل كل ما لديهم لتحقيق تلك الرؤية. ومما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المنظمات وإخفاقها [27] .

---

(26) نواف كنعان،**القيادة الإدارية**، عمّان، مكتبة دار الثقافة، ط1، 2002م، ص 23.

(27) انظر مثلاً: هيجان، **القيادة النسائية**، عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، الرياض، دار المؤيد، ط2004،1، الأحمدي وأبو خضير، **دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة**: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة من معهد الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، د.ت.

ولقد دفعت هذه الأهمية المحورية للقيادة في اتجاه تعضيد الحركة البحثية المتخصصة في القيادة، ولقد تجسد ذلك في مظاهر عديدة ومنها:

- كثرة الأبحاث العلمية المحكّمة، إذ يقدر عددها بعشرات الآلاف.
- تخصيص مجلات محكّمة متخصصة في القيادة.
- عقد مئات المؤتمرات والندوات العلمية.
- تنظيم محاضرات توعوية في مجال القيادة.
- تأليف مئات الكتب المتخصصة.
- اشتراك أعداد كبيرة من الباحثين في حقول معرفية عديدة كالإدارة والتسويق وعلم النفس وعلم الاجتماع والإعلام والتربية والصحة ونحوها.
- تنظيم آلاف البرامج التدريبية في مجال القيادة.
- إقرار عشرات المقررات الإجبارية والاختيارية في عدد متزايد من الكليات والجامعات.
- اعتماد "المهارات القيادية" ضمن حزمة المهارات الضرورية في التعليم في القرن الحادي والعشرين.
- تقديم استشارات متخصصة في مجال القيادة.

ولئن قررنا سابقاً أن جميع المنظمات بحاجة ماسة للقيادة الإدارية، فإن بعض الباحثين قد أشار إلى أن تلك الحاجة تكون أكثر في أوضاع معينة كأن تفتقر المنظمة لهياكل تنظيمية أو للسياسات أو للخطط الاستراتيجية، وذلك أن القيادة في تلك الأوضاع تصبح ضرورة لتصحيحها وتحقيق قفزة نوعية في أعمال التطوير وتحقيق الأهداف. ويضيف باحث آخر أن ذلك يتأكد في عالم يعج بالتغيرات المتسارعة، فالقيادة تكون حينئذ ضرورية لإيجاد تغيرات مستهدفة في المنظمات لمعاونتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، وتلافي ما قد يواجهها من تحديات، بجانب ما تتسم به البيئة الداخلية من عوامل تدفع إلى التغيير والتطوير في مختلف المجالات، على نحو يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها في الاستقرار والتوسع والنمو،

كما تبرز الحاجة للقيادة من جراء توفر العنصر البشري المتنوع الذي يحتاج إلى مهارات قيادية من أجل دفعه للعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف [28].

3-2 ماهية القيادة

3-2-1 القيادة لغويًّا

القيادة مصدر قاد، يقود، قيادة، وقوداً، وقد جاء في لسان العرب أن " القود نقيض السوق؛ يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها"، وهذا له دلالات لغوية عديدة، ومنها أن مكانة القائد إنما تكون في المقدمة لا المؤخرة، وهنا يبرز جانب التحفيز والتشجيع للأتباع وقيادة الصفوف كما يقال. ويفيد معنى القيادة -أيضاً- تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الإكراه، ومعنى ذلك أن المعنى اللغوي ينحاز لما بات يسمى بـ "القيادة الديموقراطية"، بدليل القود من الأمام لا السوق من الخلف.

3-2-2 القيادة اصطلاحاً

تبين لنا من خلال تفحص الأدبيات العلمية توافر أعداد كبيرة من تعريفات القيادة، وتنوّع هذه التعريفات يعود لأسباب عديدة يمكن إرجاعها لتعقد ظاهرة القيادة وتنوّع مداخل دراستها، إضافة إلى اختلاف تخصصات الباحثين الذين تناولوا تلك الظاهرة. كما اتضح لنا أيضاً أن هنالك مداخل عديدة لتعريف القيادة، ويمكن تلخيص أبرز تلك المداخل عبر التقرير بأن جملة من التعريفات قد اتكأت على ما يسمى بـ "عناصر القيادة"، والتي تشمل:

1- القائد بشخصيته وما يمتلكه من صفات ومهارات وأنماط.
2- الأتباع بخصائصهم ومهاراتهم المختلفة.
3- العملية القيادية بما تحويه من تفاعل بين القائد وأتباعه وتأثيره عليهم.
4- الموقف وهو المكان والزمان اللذان تتم فيهما العملية القيادية.

(28) معن عياصره، مروان بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، عمّان ، دار الكتب، ط1، 2008م، ص 144.

وسيتضح ما قررناه إزاء مداخل تعريف القيادة حينما نستعرض بعض التعريفات.

وقد جهد الباحث إلى استعراض عدد من التعريفات من مصادر متنوعة بحيث تشمل تعريفات عربية وغربية متنوعة على أن تغطي مختلف الأبعاد للظاهرة القيادية [29].

3-3 تعريفات عربية مختارة للقيادة

يقرر كنعان أن هناك ثلاثة شروط لا بد من توفرها للقول بوجود ظاهرة القيادة، ومن ،ثم تعريف تلك الظاهرة، وهي :

1. وجود جماعة من الناس ، شخصين أو أكثر (الأتباع).
2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة يعمل على تحقيق السلوك الإيجابي بين باقي الأعضاء (القائد).
3. وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك (العملية).

ويمكن استعراض بعض التعريفات العربية كما يلي:

- يعرف كنعان القيادة بالقول: إنها "العمل مع الأخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة" [30] .
- يعرف سالم القحطاني القيادة بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" [31].

---

(29) انظر مثلاً: بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، عمّان، دار اليازوري، الطبعة العربية،2010م، حسين رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**.

(30) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ص 96 .

(31) سالم القحطاني، **القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض، ط2، 2008م، ص 8.

- أما محمد القحطاني فيعرفها بأنها: "تحمل مسؤولية رعاية مصالح الجماعة، وتوجيههم إلى الصالح العام، بما يتلاءم وتعاليم الإسلام" [32] .

- ويعرف النمر وآخرون القيادة بانها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم،وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" [33] .

- وهيجان يعرفها بأنها "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين والعاملين، وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"[34].

- ويعرف الطويل القيادة بأنها : "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف " [35] .

- أبو النصر يقرر بأن القيادة هي: "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف" [36] .

- والحزيم يعرفها بأنها: "حالة ظرفية لفرد يملك فطرة وقيماً ومعرفة ومهارات مقبولة اجتماعيًّا وعلميًّا ومهنيًّا يسعى من خلالها للتأثير في الأخرين بطرق إبداعية

---

(32) محمد القحطاني، **النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز**، مكة المكرمة، مطابع جامعة أم القرى،1997م ص 128.

(33) سعود النمر وآخرون، **الإدارة العامة – الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق، ط1، 2001، ص 35.

(34) عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، ص 53.

(35) هاني الطويل، **الإدارة التعليمية – مفاهيم وآفاق**، عمان: دار وائل، 1999، ص 131؛ مقتبس من: عياصره، بني أحمد، 2008م، ص139.

(36) مدحت أبو النصر، **قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012م، ص23.

مقنعة نحو تحقيق الأهداف الصحيحة الموضوعة أو التي ساهم في وضعها والمنبثقة من رؤية ملائمة ومحددة تضمن النمو ومواجهة التحديات وتحقق الإشباع المادي والمعنوي لدى الأتباع" [37] .

- السكارنة يعرفها بأنها: "القدرة على التأثير في الأخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة" [38].

- يعرفها السويدان وباشراحيل بقالب مختصر، مفاده أن القيادة هي: "عملية تحريك الناس نحو الهدف" [39].

3-4 تعريفات غربية مختارة للقيادة

- يعرف "باس" Bass القيادة بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الأخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" [40].

- ويرى ليكرت أن القيادة هي : "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " [41].

- ويعرفها "جوليمبيوسكي" Golembiewsky بأنها: "القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة" [42].

---

(37) يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، ص 238.

(38) بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010، ص 18.

(39) طارق السويدان، فيصل باشراحيل، **صناعة القائد**، الكويت،ط1، 2002، ص 40.

(40) Bass,1960: 90 ؛ مقتبس من كنعان، 2002م، ص90.

(41) حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمّان، دار زهران، 1997، ص260، مقتبس من: عياصره، بني أحمد، 2008، ص139.

- وتعرف "تيد" Tead القيادة بأنها: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف" (43).

- ويعرف "ليتر" Litterer القيادة بأنها: " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة" (44) .

- أما "هيمان" Hyman فيعرفها بأنها: "العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الأخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم" (45).

- ويعرفها "لاندزبرق" Landsberg بأنها: "القدرة على خلق الرؤية والإلهام، والزخم عند مجموعة من الأشخاص" (46).

- وعرفها "بيرنز" Burns بأنها : "عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع " (47).

- وأما " يوك " Yuke فعرفها بأنها :"التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها، وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة " (48) .

---

(42) Golembiewsky, 1961: 34؛ مقتبس من كنعان، 2002م، ص90.

(43) Tead,1963: 19 ؛ مقتبس من كنعان، 2002م، ص89.

(44) Litterer, 1973: 168؛ مقتبس من كنعان، 2002م، ص90.

(45) سالم القحطاني، **القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، ص6.

(46) يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، ص25.

(47) فيليب سادلر، **القيادة**، ترجمة هدى محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية،ط1،2008م، ص15.

(48) المرجع نفسه، 15.

ومن خلال ما سبق من التعريفات يتوجه الباحث بالقول بأنه يمكن تعريف القيادة بمنظور شمولي بأنها:

"سمات وقدرات فائقة تمكّن القائد من التأثير في الأخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد"

وبعد هذا التعريف، سنعرض لبعض الأبعاد التي تعيننا على فهم معمق للظاهرة القيادية، وذلك كما يلي:

3-5 القيادة: مصادر التأثير والمهارات

3-5-1 مصادر تأثير القيادة

من الأبعاد المهمة لفهم الظاهرة القيادية الإجابة عن سؤال محوري، مفاده:

كيف يمكن للقائد أن يؤثر على الأتباع؟

هذا السؤال يجرنا إلى التعريف بأهم مصادر قوة ووسائل التأثير لدى القيادة، وهو الأمر الذي اعتنى عدد من الباحثين بدراسته، وبتحديد المصادر التي يستمد القائد منها قوة السلطة وتأثيرها. ومن أبرز الدراسات، تلك التي قام بها كل من "فرنش، ريفان " Raven, French والتي خلصت إلى تحديد عدد من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير وهي: " قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب أو الاقتداء" (49) .

وفي نفس الاتجاه؛ قام "يوكل" Yukl بجمع ما تناوله الباحثون وتوصل لعدد من الوسائل للتأثير القيادي، منها ماهو شخصي يتعلق بالقائد نفسه ومنها ماهو رسمي، وقد

(49) معن عياصره، مروان بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**،ص 149.

توصّل لأحدى عشرة وسيلة تشكل (مجتمعة أو منفردة) مصادر قوة تأثير القيادة، وهي [50] :

1- **الاتسام بالمشروعية من حيث الأهداف والوسائل، الأمر الذي يجعل الأتباع يذعنون له.**
2- **تحقيق المنفعة للأتباع، وذلك بقدرته على استخدام وسائل** الترغيب الأمر الذي يجعل الأتباع يذعنون له ويطيعونه فيما يقول.
3- **التمتع بقوة القهر، أي** استخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى الأتباع لحثهم على الاستجابة.
4- **القدرة على الاستمالة**، أي استخدام أساليب الإقناع بما يتلاءم مع الأتباع.
5- **التمتع بالخبرة**، وذلك أن الخبرة تظهر القائد بمظهر القادر على معرفة خبايا الأمور وأسرار النجاح؛ مما يرسخ الاقتناع به ومن ،ثم الإذعان له.
6- **قدرة فائقة على الإلهام والتحفيز**، عبر قدرته على بلورة رؤى ملهمة للأتباع بجانب مهاراته في دفعهم لتحقيقها وإلهاب حماسهم.
7- **قدرة فائقة على تغيير القيم والمعتقدات**، وذلك أن القائد قد يحتاج إلى تعديل الاتجاهات والقيم السلبية وغرس الجوانب الإيجابية كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف.
8- **تمتع القائد بمعلومات كافية وقدرته على تفعيلها**، حيث يرسخ ذلك الشعور بامتلاكه لقدرات فنية عالية تمكّنه من استيعاب التعقيد في الموقف ومن ،ثم القدرة على تجاوزه عبر معلومات ثرية.
9- **قدرة فائقة على تطويع الموقف لصالحه**، وهذا الجانب مهم حيث يحتاج القائد في حالات كثيرة إلى فهم الموقف وتعقيداته من أجل العمل على توجيهه بما يعين على تحقيق الأهداف المتوخاة.
10- **تمتع القائد بسمات متميزة**، حيث يغذي هذا التميز الإعجاب به من قبل الأتباع، مما يمهد لقبولهم لتوجيهاته وأفكاره.

---

(50) المرجع نفسه،ص 149.

11- **اتسام القائد بالتشاركية في القرار**، أي إتاحة الفرصة للأتباع كي يشاركوا في صناعة القرار بطريقة تحقق ذواتهم، مما ينمي لديهم الدافعية الداخلية ويعضد شعور الانتماء والالتزام.

3-5-2 مهارات القائد

هنالك جدل كبير في الأدبيات العلمية فيما يخص المهارات التي يتوجب توافُرُها في القائدكي يكون فاعلاً ومؤثراً في أتباعه، ويتفاعل معهم لإحداث التغيير المطلوب وقيادة المنظمة لاست،ثمار الفرص وتجاوز التحديات وتحقيق النتائج المرجوة. بيد أن ،ثمة مهارات قيادية عامة تحظى بقبول عام في تلك الأدبيات بوصفها تمثل ذخيرة مهارية ضرورية لأي قائد، وتتنوع هذه المهارات لتشمل مهارات ذاتية وإنسانية وفكرية.

وقد أعد روبرت كاتز Robert Kats تصوراً يقوم على توفر ثلاث مهارات قيادية، وتعد تلك المهارات إطاراً مرجعيًّا وأساساً تعينه على تحسين العملية أو الأداء القيادي، بما يحقق الغايات المنشودة، ويمكن استعراض تلك المهارات كما يلي (51) :

1- **المهارات الإدراكية "الفكرية"**: هي حزمة من المهارات الفكرية التحليلية، ويتمكن بها القائد من رسم تصور عام يعكس رؤية للتغيير والتطوير في المنظمة والتغلب على التحديات والصعوبات ونقاط الضعف واستغلال للفرص ، ومؤكد أن ذلك يتطلب فهماً معمقاً للموقف القيادي متضمناً: البيئة الداخلية (بيئة الأتباع) والبيئة الخارجية (كافة الأطراف الأخرى) وما يؤثر فيها من عوامل سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويتوجب على القائد أن يكون قادراً على الانفلات من التفاصيل الصغيرة كي يبلور الصورة العامة، فهو لا يعيش داخل الأغصان وإنما يرتقي فوق تلة كبيرة بما يجعله مبصراً للغابة وما حولها بما في ذلك الأفق البعيد. وأي قائد يتوفر على مثل

(51) المرجع نفسه، ص 142

تلك المهارات فإنه يتوقع أن يكون قادراً على ابتكار أفكار وطرق وحلول جديدة، بجانب قدرته على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها.

2- **المهارات الإنسانية "التواصلية"**: من المهارات الضرورية للقائد أن يكون ذا قدرة فائقة على التواصل الفاعل مع أتباعه وكافة الأطراف ذات الصلة والتأثير بالموقف القيادي. ويدخل في ذلك قدرته على إيضاح الرؤية والأهداف والأفكار بجانب إقناعهم بضرورة العمل على تحقيقها، كما أن ذلك يتضمن مهارة جعلهم يشعرون بوجود مشكلة أو حاجة بضرورة التغيير، وذلك أن القائد وظيفته دفع الناس للتغيير والخروج من القوالب الجامدة، بخلاف "المدير" الذي يجهد لأن يحافظ على الوضع الحالي وفق الأنظمة والتعليمات. ومما لا شك فيه أن هذه المهارة تتطلب أن يكون القائد متصفاً بمجموعة من السمات، ومنها ما يلي:

- فهم أنماط الشخصية المختلفة.
- فهم أنماط التفكير المتنوعة.
- استيعاب عملية الاتصال وكيفية حدوثها وانسيابها.
- القدرة على التحفيز والتشجيع بما يتلاءم مع مختلف الأشخاص.

3- **المهارات الفنية "التخصصية"**: تعكس تلك المهارات البعد الفني أو التخصصي في الموضوع، وتقضي بأن يكون القائد قادراً على الإلمام "العام" بالإطار الفني بما في ذلك الإجراءات والمراحل والمتطلبات الفنية. ولا يعني هذا أن يكون القائد "خبيراً"، بل عارفاً بشكل جيد بذلك الإطار عبر المعرفة النظرية والممارسة العملية.

وتجدر الإشارة بأن الباحث يؤمن بأن الترتيب السابق للمهارات هو الذي يعكس أهمية المهارات القيادية، فالأهم هو المهارات الفكرية والتواصلية،ثم تأتي المهارات الفنية. ويصدق هذا القول بالنسبة للمناصب القيادية الرفيعة، بل إننا نقرر بأن الغوص في التفاصيل الفنية يعارض المهارات الفكرية، وذلك أنها قد تجعل القائد "غارقاً" في بحور متلاطمة من التفاصيل مما يجعله غير قادر على بلورة رؤية عامة للخروج من الجمود والأوضاع القائمة.

3-6 نظريات القيادة

تزخر الأدبيات العلمية بعدد كبير من النظريات القيادية، وسنركز في هذا الجزء على ما له علاقة مباشرة بموضوع البحث، وما يعيننا على تفهم النموذج العلمي المقترح في هذا البحث، ولذلك فسوف نعرض للنظريات التالية:

3-6-1 نظرية السمات

تعد هذه النظرية Trait Theory من أوائل النظريات التي عنيت بدراسة ظاهرة القيادة، باستخدام المدخل الفردي الذي يركز على الفرد، ومدى توافر سمات محددة تجعل منه قائداً مميزاً. وتبعا لذلك فقد سعت النظرية لتحديد السمات المشتركة للقادة الناجحين أو الفاعلين، التي تميزهم دون غيرهم، وتؤهلهم للوصول لمستويات قيادية رفيعة، وقد تطورت هذه النظرية بفعل عدد من الأبحاث وبخاصة في علم النفس [52].

ومع القول بوجود عدد من المزايا لهذه النظرية، كتصديها لتحديد الخصائص الشخصية والفكرية والنفسية للقائد مما يعمق فهمنا لبعض أبعاد الظاهرة القيادية، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات، ومنها [53]:

- صعوبة تحديد نمط متسق للسمات القيادية Consistent Pattern of Traits.
- ضعف التوافق بين أنصار النظرية على سمات محددة.
- أن معظم هذه السمات كالمبادرة، والشجاعة، والذكاء تتوافر في القادة وغير القادة.

---

(52) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ص 312.

(53) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح المعيوف، مراجعة محمد البرعي، الرياض، معهد الإدارة العامة،2006م، ص42-43.

- صعوبة توافر الشخصيات القيادية على كل السمات القيادية.

- عدم إعطاء النظرية وزناً كافياً للموقف الذي يعيشه القائد بتنوعه واختلافاته.

وبعد عمل بحثي مفصل اطلع الباحث فيه على مجموعة من الدراسات العربية والغربية [54]، وقد خلص فيه إلى أن أهم 10 سمات قيادية – وفق ترتيبها – هي: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة. وبشكل أكثر تفصيلاً؛ أبرزت نتائج هذا البحث الأهمية الكبيرة لبعض السمات على وجه التحديد، ومن أهمها سمة "الثقة" ويرتبط بها بصورة كبيرة "الصدق"، حيث يحتاج القائد لهذه السمة، وليس قائداً من لا يكون موضع ثقة ولا يَصدُق ولا يصدّق. ومن الأمثلة على ضرورة توافر سمة الصدق في الواقع العملي؛ ما يعرف عن ثقافة شركة تويوتا – أكبر شركة مصنّعة للسيارات في العالم– حيث يقول كبير مستشاري الشركة يوشيو إيشيزاكا: " من واقع خبرتي في تويوتا التي تمتد لأربعين عاماً،.. يمكنني القول إنه لا مكان للكذب؛.. إذ إن ثقافة تويوتا تعتنق الصدق" [55]

3-6-2 نظرية الموقف

أتت النظرية الموقفية Situational Theory لتوسع مداخل دراسة القيادة باستخدام المدخل الاجتماعي بشكل مركّز، والذي أسهم بظهوره علماء الاجتماع، حيث رأوا أن ما يميز القادة ليس سماتهم الشخصية وإنما كفاءاتهم القيادية في موقف معين يتفاعل فيه القائد في مواجهة تحديات معينة وينجح باقتدار في مواجهتها. ونتيجة لذلك فإنّ هذه النظرية ترتكز على الموقف الذي تمت فيه العملية القيادية، وبالتالي فإن نجاح قائد في موقف لا يعني ضمان نجاحه في موقف آخر رغم امتلاكه لنفس السمات. وهذا الأمر ثابت في الواقع حيث نرى نجاحات كبيرة حققها قادة كبار في مجالات حياتية لم يتمكنوا من تكرارها في مواقف أخرى، ومن الأمثلة على ذلك (أيزنهاور ، تشرشل). ومن المهم في هذا الصدد أن

---

(54) انظر الفصل الثامن من هذا البحث.

(55) يمي أوسونو وآخرون، **أسطورة تويوتا**، ترجمة عنان عبدالظاهر، إيمان الفرماوي،القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2009م.

نوضح أن نظرية الموقف لا تقلل من دور نظرية السمات، ولكنها تضيف لها بأن السمات القيادية تتأثر بشكل كبير بالموقف الذي تتم فيه العملية القيادية، حيث أفادت دراسات عديدة بفروق واضحة في السمات التي يحتاجها القادة بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

وعلى الرغم من مزايا هذه النظرية، ودورها في إبراز الموقف بوصفه عاملاً مهمًّا في تحديد السمات القيادية الأكثر ملاءمة؛ إلا أنها لم تخل من عدد من الملاحظات ومنها [56] :

- عدم الاتفاق على عناصر الموقف التي تحدد السمات الأكثر ملاءمة.
- ضعف إمكانية النجاح في بعض المواقف القيادية رغم توافر السمات المطلوبة.
- صعوبة تطبيق القائد لتلك السمات المطلوبة في موقف معيّن.

3-6-3 النظرية التفاعلية

استخدمت النظرية التفاعلية Interactional Theory مدخلاً جديداً لدراسة القيادة، وهو المدخل التوفيقي الذي عُنيَ بالجمع بين المدخلين السابقين لنظريتي السمات والموقف. وقد تميزت هذه النظرية بأنها أضافت بعداً ثالثاً مهمًّا وهو "الأتباع"، إذ إن اقتصار دراسة القيادة وفقاً للقادة والموقف فقط يقلل من القدرة على فهم موسع لها. وبالفعل فوجود سمات فائقة للقائد في موقف يمكن للقائد النجاح فيه لايضمن الوصول للنتائج المنشودة في ظل استبعاد بعد مهم في العملية القيادية وهو الأتباع.

من أجل ذلك بذلت جهود عديدة من عدد من الباحثين للبناء على ما تحقق من إسهامات في نظرية السمات ونظرية الموقف، الأمر الذي مكّن من تطوير خصائص القيادة الإدارية من خلال هذه النظرية لتشمل كافة الأبعاد الثلاثة في العملية القيادية وهي: القائد، الموقف، والأتباع. ولقد كان لهذه النظرية إسهامات إيجابية عديدة تمثلت في جمعها بين

(56) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ص93-95.

نظريتي السمات والموقف، والبناء عليهما، إلا أنها لم تكن كافية لتوضيح خصائص القيادة ، كما أنها لم تقدم إطاراً شاملاً لتحقيق الفاعلية القيادية ومواكبتها للتطورات المعاصرة [57] .

3-6-4 نظريات قيادية حديثة

ظهر في السنوات الأخيرة عدد من النظريات والاتجاهات الحديثة في دراسة القيادة والتي ركزت على مداخل جديدة كالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بدور الموارد البشرية، وتنمية القدرات الإبداعية للمنظمة، وكذلك مدخل الفاعلية الإدارية والذي جاء بتساؤل مهم حول ما إذا كان القائد الإداري الناجح هو القائد الفعّال Effective أو القائد الكفء Efficient ، كما ظهرت اتجاهات أخرى عُنيت بدراسة فاعلية القائد من خلال فاعلية الاتصالات وأدواتها في البيئة القيادية، كما اتجهت دراسات للتركيز على الأهداف من خلال ما عرف بالإدارة بالأهداف Management by obgective [58].

كما ظهرت دراسات عديدة اهتمت بتحديد الأنماط القيادية الملائمة، ومن أبرزها نمط "القيادة التحويلية" Transformational Leadership، الذي ربطته دراسات عديدة بـ " القيادة الأخلاقية"، ومن أبرزها ما ذكره الباحث الشهير بيرنز Burnz [59]، حيث أشار إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالقيادة التحويلية التي تمتاز بالتفاعلية الكبيرة بين القائد والأتباع، مع حرص القائد على تحقيق مصالح الأتباع وإشباعاتهم، كما أنها تجذّر ممارسات تمكين الموظفين وتدعيم ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذواتهم، وتفعيل مهاراتهم، ومعارفهم في محيط العمل لتقديم أفضل أداء ممكن. ونظراً لكون الباحث قد تبنى أبعاد

---

(57) عادل هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، عمّان: دار اليازوري، ط1، 2010م، ص 48.

(58) انظر مثلاً: نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**.

(59) Aronson, E., **Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2001, 18(4), p. 244-256.

"القيادة التحويلية" في نموذجه المقترح للقيادة الأخلاقية فإنه من المنطقي أن يفصّل الحديث عن هذا النمط القيادي وفق المحور التالي.

3–7 القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية Transformational Leadership من المداخل الحديثة والشاملة في موضوع القيادة، حيث أدرك عدد من الباحثين الحاجة لنمط قيادي جديد، يتمكن من خلاله القادة من إلهام الأتباع لإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، لدرجة أن البعض يطلق على هذا النمط "القيادة الرؤيوية" Visionary Leadership ويعد هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فعالية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة لعصرنا الحالي وعاملاً هاماً في نجاح المنظمات واستدامتها.

وقد إهتم عدد كبير من علماء القيادة المعاصرين في هذا الموضوع ومنهم Burns, Pase, Nanos, Bennis حيث أوضحت دراسات عديدة قاموا بها أن القادة وفق هذا النمط يتمتعون بقدرات عالية على التغييرصوب رؤية واضحة، وتقدير المواقف، والحساسية تجاه المشكلات، ، وفهم حاجات الأتباع، والثقة والمصداقية والقدرة على الإلهام [60]. وفي سياق متصل يرى Burns أن سرّ القيادة التحويلية يكمن في أن الناس يمكن أن يُرَقّوا الى أفضل حالاتهم من الأداء والإنتاجية، ويؤكد أن هذا النوع من التحول هو ما يعطي القيادة غرضها الأخلاقي [61].

كما تطرقت بعض الدراسات لوجود علاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمة، والتي تتحقق عبر تفعيل أبرز عناصر القيادة التحويلية كالتحفيز،

---

(60) يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، ص 74.

(61) Terry L. Price, **Understanding Ethical Failures in Leadership**, Cambridge University Press, New York, 2006, p. 124

والإلهـام، والإهتمـام بالمـوارد البشـرية باعتبارهـا مصـدراً أساسـياً لأي منظمـة في مواجهـة التحديات المعاصرة في عالم الأعمال [62].

خاتمة

استعرض هـذا الفصـل المفـاهيم الأساسية لظـاهرة "القيـادة" بشـكل عـام يعـين على معرفة مـا هيتهـا، وفهمهـا دون الـدخول في تفاصيل الجدل العلمي في الأدبيـات المتخصصة بالقيـادة، ولتجنب التعقيـد الشـديد الـذي يلف تلك الظـاهرة. كمـا تطرق الفصـل إلى أهمية القيـادة في الفكـر الإداري المعاصـر، وتعريفهـا لغـة، واصـطلاحاً، ومصـادر التـأثير والمهـارات فيها، إضافة إلى نظريات القيادة والنقد الموجّه لها بإيجاز.

---

(62) الناصر العثماني، **أخلاقيات وسمات القائد الناجح**، الرياض، دار الأصحاب، ط1، 2012م، ص41.

الباب الثاني: مدخل إلى القيادة والأخلاق

الفصل الرابع: الأخلاق

مقدمة

يستهدف هذا الفصل إبراز أهم الأبعاد المتعلقة بالمسألة الأخلاقية، بحكم أن تلك المسألة تعتبر ركناً محوريًّا في المفهوم الرئيس في هذا البحث والمتمثل في "القيادة الأخلاقية". ولهذا فإن هذا الفصل قد سعى إلى عرض مركّز لتلك الأبعاد دون الخوض في التفاصيل الدقيقة في الأدبيات المتخصصة في الأخلاق، وخاصة أن تلك الأدبيات تشهد نموًّا كبيراً في الآونة الأخيرة.

ونظراً لأهمية عقد مقارنة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي إزاء المسألة الأخلاقية وما يترتب عليها من تكوين المفهوم المركب للقيادة الأخلاقية، فقد استبطن هذا الفصل الإشارة إلى بعض الجوانب المهمة وفق هذين المنظورين، حيث تم مراعاة ذلك – مثلاً – عند استعراض تعريفات الأخلاق. وقد تضمن هذا الفصل ما يلي:

- ماهية الأخلاق
  - الأخلاق لغةً
  - الأخلاق اصطلاحاً
- محورية الأخلاق في الفكر الإسلامي
- قيم وأخلاقيات العمل

1-4 ماهية الأخلاق

1-1-4 الأخلاق لغة

في القاموس المحيط، الخُلق بالضم هو: "السجية ، والطبع، والمروءة، والدين" [63] .

وفي المعجم الوسيط، الخُلق: "حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر ورويّة"، وعلم الأخلاقُ هو: "علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح"، و الأخلاقي هو: "ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع"[64]. ومما سبق يمكن القول بأن الخُلق (بضم الخاء) يعكس باطن الإنسان، أما الخَلق (بفتح الخاء) فيعكس ظاهر الإنسان أي خارجه،كما يمكن القول بأن الخُلق يدل على [65] :

1. الصفات الطبيعية التي خلق الإنسان عليها.
2. الصفات التي اكتسبها الإنسان.
3. للأخلاق جانبان: ظاهر خارجي، وباطن داخلي.

أما في التراث الغربي فتعود كلمة الأخلاق Ethics إلى الكلمة اليونانية Ethos التي تعني "العادات أو السلوك أو الصفات" [66] . وفي الحقيقة هنالك اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات ، ومنها ما يلي [67]:

1. القيم Values : " مجموعة عادات حظيت بقبول واسع واحترام أكثرية المجتمع بحيث أصبحت قيماً محددةً لهم".

---

(63) مجد الدين محمد الفيروزآبادي، **القاموس المحيط**، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط5، 1996م، ص 1137.

(64) **المعجم الوسيط**، اسطنبول، دار الدعوة،ط1، 1989م، ص252.

(65) مقداد يالجن، **علم الأخلاق الإسلامية**، الرياض، دار عالم الكتب، ط2، 1992م، ص34.

(66) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ص 334.

(67) أحمد الأشعري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، جدة، خوارزم العلمية، ط3، 2012م، ص18-20

2. الأعـراف Customs: " مـا اعتـاد عليـه النـاس مـن قـول أو عمـل في تعاملاتهم اليومية".
3. التقاليد Traditions: " محاكاة شخص لسلوك معين سواء باقتناع به أو بعدم اقتناع".
4. الأخلاق Morals : " السلوك الذي يمارسه الشخص باقتناع تام".

4-1-2 الأخلاق اصطلاحاً

في الأدبيات العلمية تعريفات عديدة للأخلاق ، ويمكن استعراض بعض التعريفات في الفكرين العربي والغربي ، كما يلي:

4-1-3 تعريفات عربية للأخلاق

لعلنـا نعـرض لـبعض التعريفـات التراثيـة في الفكـر العـربي الإسـلامي، حيـث يعرفـه مسكويه بأنه "حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا رويّة، وهذه الحال تنقسم إلى قسـمين: منهـا مـايكون طبيعيًّا مـن أصـل المـزاج، كالإنسـان الـذي يحركه أدنى شـيء نحـو غضـب، ومنهـا مـا يكـون مسـتفاداً بالعـادة والتـدرب وربمـا يكـون مبـدؤه بالرويـة والفكـر ،ثم يستمر عليه، أولاً فأولاً حتى يصير ملكةً وخُلُقاً" (68).

أما العلاَّمة الجرجاني فقد عرف الخُلُق في كتابه الشهير التعريفات بأنه:" عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلاً وشرعاً بسهولة، سميت الهيئة: خُلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة، سميت الهيئة: خُلقاً سيئاً، وإنما قلنا: إنه هيئة راسخة؛ لأن من يصدر منه بذل المال على الندور بحالة عارضة لا يقال: خُلقه السخاء، ما

(68) أحمد بن مسكويه، **تهذيب الأخلاق**، بيروت، دار الكتب العلمية، 1985م، ص 25.

لم يثبت ذلك في نفسه، وكذلك من تكلف السكوت عند الغضب بجهد أو روية لا يقال: خُلقه الحلم، وليس الخلق عبارة عن الفعل، فرب شخصٍ خلقه السخاء، ولا يبذل، إما لفقد المال أو لمانع، وربما يكون خُلقه البخل وهو يبذل، لباعث أو رياء"(69).

ومن خلال التتبع للأدبيات العربية الحديثة يمكننا القول بأن لمثل تلك التعريفات التراثية تأثيراً في تأسيس المنظور العربي الحديث، ويمكننا استعراض بعض التعريفات العربية المعاصرة، والغربية للأخلاق كما يلي (70) :

- "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة".
- " مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيِّيء".
- "مجموعة القواعد والمبادئ المحدّدة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحُسن أو القُبح"(71)
- "مجموعة الصفات السلوكية المشروعة التي يتسم بها الشخص المسلم (الموظف)، والتي لها تأثير واضح على السلوك العام والخاص، المحققة للخير، والمانعة للشر، المناصرة للحق، والمناهضة للباطل، الداعمة للعدل والإحسان، والرافضة للظلم والطغيان في المجتمع، ضمن قواعد ومعايير شرعية محددة تحكم هذا السلوك"(72).

---

(69) عبدالله الرحيلي، **الأخلاق الفاضلة**، المدينة المنورة، مطبعة سفير، ط2، 2008م، ص27.

(70) نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1،2006م، ص 18.

(71) يوسف الحزيم، **أخلاقيات مهنة البيع**، ط1،الرياض، 2005، ص 12.

(72) أحمد الأشعري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، ص 21

- " سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم"[73] .

- " مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة ، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته"[74] .

- " مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين"[75] .

وفي الأخلاق أيضاً نورد بعضاً من التعريفات كما يلي [76] :

"كل سلوك يقوم به الإنسان بإرادة خيِّرة ولغاية خيِّرة".

- "المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتحديد حياة الإنسان، وتحديد علاقاته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه".

- "التقيّد بأمر الشرع أمراً ونهياً في جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، وتربطه بالمجتمع الإنساني وغيره من المجتمعات".

- صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة، ذات آثار في السلوك، محمودة أو مذمومة".

---

(73) محمد ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، عمّان، دار وائل، ط1، 2012، ص8.

(74) المرجع نفسه، 8.

(75) المرجع نفسه، 8.

(76) المرجع نفسه، 12.

- "إنفعال النفس وتأثرها بما ينبغي أن يكون فيُفعل، وبما لاينبغي أن يكون فيُترك".

4–1–4 تعريفات غربية للأخلاق

اهتم الفكر اليوناني بالمسألة الأخلاقية، حيث تناول كبار الفلاسفة هذه المسألة بالبحث والاستكشاف والتعريف، ويمكن تناول بعض الإسهامات اليونانية بشكل مختصر كما يلي:

ذهب سقراط إلى تأسيس علاقة بين الأخلاق والعقل حيث يقرر بأن ما يتقبله العقل يعد أخلاقاً فاضلةً بخلاف مايرفضه فهو يُعَدُّ أخلاقاً مذمومة، وسعى أفلاطون إلى تأمين حماية لمنظومة الأخلاق الفاضلة بفعل الخير واجتناب الشر، أما أرسطو فقد تبنى مفهوم الخلق الوسط وجعله سبباً موصلاً للسعادة [77]. ومما لاشك فيه أن التأسيس اليوناني للمسألة الأخلاقية على نحو ماذكر آنفاً قد أسهم في إمداد الفكر الغربي الحديث بفلسفة أخلاقية تناوب فلاسفة العصر الحديث على تطويرها وإنضاجها. ويمكن استعراض بعض التعريفات الغربية الحديثة، كما يلي:

- عرفت بأنها: "المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد"[78].
- ويعرفها البعض بأنها: "مبادئ العمل أو السلوك الجيد" [79].
- ويرى المفكر الألماني إيمانويل كانت أنه " في مادة الأخلاق يمكن للعقل البشري أن يصل – في يسر– في أعم مجال للفهم المشترك، إلى أرفع درجة من الدقة والكمال" [80].

---

(77) أحمد الأشعري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، ص 29.

(78) Rue, L. & Byars, L.**Management**, Irwin, Homewood, 1989 P. 93

(79) Hitt, et al, P. 49

(80) أحمد الأشعري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، ص 30.

وتأتي كلمة Ethical بمعنى " التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب، يختص في الغالب بالمهن"، وفي قاموس لونقمان Longman تُعرّف الأخلاقيات Ethics بأنها [81]:

- "دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها".
- "مجموعة من المبادئ والقيم".
- " مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة".
- " استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها".

(81) محمد ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، ص 6.

2-4 محورية الأخلاق في الفكر الإسلامي

للأخلاق أهمية عظيمة في الإسلام، وذلك لآثارها في سلوك الفرد والجماعة، ولارتباطها بالعقيدة والشريعة، وعلاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، فالأخلاق هي الإطار الذي يشكّل سلوك المسلم. ويتضح من نهج الإسلام أهمية الأخلاق في زراعة قيم الصدق والأمانة والعفة والحياء وغيرها من القيم والفضائل، وهذه القيم تنعكس على سلوك الإنسان وتمتد آثارها للمجتمع. والمنظور الإسلامي يقرر بأن الأخلاق تستند في نشأتها على أربعة أسس هي: العقيدة، العلم، الجزاء ، والدوافع الإنسانية [(82)].

ومما يؤكد تلك المحورية في الإسلام ورود نصوص عديدة، ومنها:

- قوله تعالى :{وإنك لعلى خلق عظيم}[(83)] .
- وقوله سبحانه: {يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابرو ورابطوا} [(84)].
- وقوله :{يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود} [(85)] .
- يقول المصطفى- صلى الله عليه وسلم-"إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"[(86)].
- ويقول "إن مِن خِيارِكم أحسنَكم أخلاقًا"[(87)] .
- ويقول أيضاً "إن الرجل ليدرك بحسن خلقه، درجة الصائم القائم"[(88)] .

وليست المسألة في الأخلاق مقتصرة على نصوص نظرية أو تطبيقات نبوية، وإنما هي ممتدة لتشمل تطبيقات بشرية عديدة، سواء في جيل الصحابة -رضوان الله عليهم- أو الأجيال التي تلتهم. ومن الشواهد التي تصدق ذلك ما كان يتحلى به الخليفة الراشد أبو بكر الصديق -رضي الله تعالى عنه- حيث كان يحلب للحي أغنامهم قبل الخلافة وعندما

---

(82) كايد قرعوش وآخرون، **الأخلاق في الإسلام**، عمّان، دار المناهج، ط4، 2012، ص 19.

(83) سورة القلم، الآية 4.

(84) سورة آل عمران، الآية 200.

(85) سورة المائدة، الآية 1.

(86) رواه الترمذي.

(87) رواه البخاري.

(88) رواه أحمد.

ولي الخلافة قالت جارية: " الآن لا يحلب لنا منايح الغنم" فسمعها أبو بكر –رضي الله عنه– فقال :"بلى لعمري لأحلبنها لكم". وكان عمر رضي الله عنه يقوم بنفسه برعاية امرأة عجوز في المدينة لا كافل لها واستمر على ذلك بعد خلافته [89].

ومن الأخلاق ما هو موروث ومنها ماهو مكتسب، ويختلف ذلك من شخص إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، ففي الحديث أنه –صلي الله عليه وسلم – قال لأشج عبد القيس : "إن فيك خصلتين يحبهما الله، الحلم والأناة، فقال الأشج: يانبي الله أجبلٌ جُبلت عليه أو خُلُق مني، قال بل جبلٌ جُبلت عليه، فقال: الحمد الله الذي جبلني على ما يحب الله ورسوله" [90].

وللشريعة دور عظيم في صيانة الأخلاق وحماية المجتمعات عبر ما قررته من أحكام، وما بينته من تكاليف، ومثل ذلك السلطان القوي العادل الذي يجري هذه الأحكام ويسوس الناس بها، وقد وضّح ذلك يحي بن عدي (– 364 هـ) في نصّ نفيس يقول فيه: " فالناس مطبوعون على الأخلاق الرديئة، منقادون للشهوات الدنيئة، ولذلك وقع الافتقار إلى الشرائع والسنن والسياسات المحمودة، وعظم الانتفاع بالملوك الحَسَني السيرة ليردعوا الظالم عن ظلمه، ويمنعوا الغاصب عن غصبه، ويعاقبوا الفاجر على فجوره، ويقمعوا الجائر حتى يعود إلى الاعتدال في جميع أموره" [91] .

---

(89) عبدالرحمن بن الجوزي، **صفة الصفوة** (258/1)؛ مقتبس من عصام الحميدان، **أخلاقيات المهنة في الإسلام**، الرياض، العبيكان للنشر، ط1، 2010،ص 25.

(90) يوسف صديق، **الأخلاق: الأسس، الخصائص، القيم**، الرياض، مكتبة الرشد، 2006م، ص40.

(91) رضوان السيد، **الأمة والجماعة والسلطة: دراسات في الفكر السياسي العربي الإسلامي**، بيروت، جدَّاول للنشر والتوزيع ، ط 5، 2011م، ص 188.

ويمكن تقسيم الأخلاق الإسلامية وفق منظور عربي إسلامي إلى روحية، وعلمية، واجتماعية، وجمالية، وسياسية، واقتصادية، كما يمكن توضيح بعض الأمثلة لكل قسم من هذه الأقسام كما يلي [92] :

- روحية؛ ومنها حسن الأدب مع الله تعالى، وإخلاص النية، والحياء والقناعة.
- علمية؛ وتشمل الاجتهاد في طلب العلم، ونشره، والتجديد والإضافة.
- اجتماعية؛ وتشمل صلة الرحم، والبر، والتواضع، وطيب النصح والصداقة.
- جمالية؛ كنظافة المظهر وحسنه، وجمال الحديث، والمحافظة على الصحة والرياضة.
- سياسية؛ كعفة القائد، وعدله، وتحقيق الشورى، والأمن، وحفظ الحقوق.
- اقتصادية؛ ومنها عدم الغش، والسماحة، والصدق، والإنفاق في سبيل الله.

ويزخر التراث الإسلامي بشواهد كثيرة على اهتمام مفكري الإسلام بموضوع الأخلاق، بشكل عام ومنها:

- الأدب المفرد للإمام البخاري.
- أخلاق النبي –صلى الله عليه وسلم – لأبي الشيخ الأصبهاني.
- تهذيب الأخلاق لابن مسكويه.
- الأخلاق لابن حزم.
- أخلاق الطبيب للرازي.
- أخلاق العلماء للآجري.
- الآداب للبيهقي.
- مكارم الأخلاق لابن أبي الدنيا.
- مكارم الأخلاق ومعاليها للخرائطي.
- مساوئ الأخلاق للخرائطي.
- أدب الدنيا والدين للماوردي.

---

(92) محمد صديق، **دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية**، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، 1996م، ص 32-52.

- رسالة المسترشدين للحارث المحاسبي.
- أخلاق الأبرار للغزالي.
- الأخلاق للراغب الأصفهاني.
- الآداب الشرعية والمنح المرعية للمقدسي.

وقد أُلّفت كتب خاصة بأخلاق القادة، ومنها ما يلي:

- التبر المسبوك في أخلاق الملوك للغزالي.
- السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لابن تيمية.
- الأحكام السلطانية للماوردي.
- الأحكام السلطانية للقاضي أبي يعلى الحنبلي.
- تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك للماوردي.

ولابد من الإشارة إلى أن الفلسفة الاجتماعية والسياسية في الإسلام تقوم على منظومة قيمية تهدف لتحقيق مصالح المجتمع وازدهاره، وتشمل هذه القيم: الرحمة، الكرامة، المساواة، العدل، الالتزام، والخير العام [93].

3-4 قيم وأخلاقيات العمل

من جوانب التطوير لمسألة الأخلاق ما يتعلق بالجانب التطبيقي، فمثلاً تم تطوير مفاهيم عديدة ذات بعد تطبيقي في سياقات مهنية معينة، ومن تلك المفاهيم ما يعرف بـ "قيم أو أخلاقيات العمل"، التي تعرف بأنها [94]:

---

(93) رضوان السيّد، **مقاصد الشريعة والمدخل القيمي: النظرية الاجتماعية والسياسية**، بحث ألقي في مؤتمر مقاصد الشريعة، الرابطة المحمدية، الرباط، 5-2010/6/6م.

(94) بلال السكارنة، **أخلاقيات العمل**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2013م، ص20-21.

- "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل، ويتعهد أفراد العمل الالتزام به".
- "المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة ،والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً".
- "مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في إتخاذ القرارات والتمييز بين ماهو صواب أو خطأ، جيد أو سيِّئ، حلال أو حرام" .

ويجب أن تتضمن قيم العمل سواء في التعامل في بيئة العمل أو خارجه مجموعة من القيم الأساسية، ومن أهمها ما يلي: الأمانة، والعدل، والصدق، وإطاعة النظم. ومن ركائز أخلاقيات العمل مايلي [95] :

- البعد عن الغش والخداع " من غشنا فليس منا"[96] .
- الصدق " إن الصدق يهدي إلي البر" [97] .
- البعد عن الوقوع في تضارب المصالح .
- عدم إفشاء معلومات سرية .
- عدم الإضرار بالبيئة "لاضرر ولاضرار" [98] .
- عدم قبول الرشوة ومنها الهدايا المباشره وغير المباشره "لعن الله الراشي والمرتشي"[99].
- العدالة في اختيار الموظفين ومعاملتهم.
- التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الموظفين.

وهنالك أهمية كبيرة لتفعيل دور الرقابة الذاتية لتنمية أخلاقيات العمل، ويتأتى ذلك من خلال عدد من الوسائل من بينها التأكيد على إعطاء الأولوية لمصلحة العمل،

---

(95) المرجع نفسه، 37.

(96) رواه مسلم.

(97) رواه مسلم.

(98) رواه البخاري.

(99) رواه الترمذي.

والفصل بين المتطلبات الشخصية ومتطلبات العمل [100]، ومن الأمور التي تعين على هذا الأمر –أيضاً –أن يضع المرء نفسه موضع الآخر في المصلحة ليرى مدى نسبية صوابها، ويحدث أن يشعر الإنسان بحرج ما إذا وضع نفسه في المكان الآخر، ومن هذا الحرج يأتي دور التوجيه النبوي العظيم " الإ،ثم ماحاك في نفسك وكرهت أن يطلع عليه الناس" [101].

ومن المنظور العربي الإسلامي، يأتي الدين في المرتبة الأولى للحكم على مدى أخلاقية الأعمال، علماً بأن الدين الإسلامي لا يهدر العادة ولا العرف الاجتماعي فضلاً عن العلم والأدلة العقلية ونحو ذلك مما له وجاهة في النظر والاستدلال [102].

4–4 أخلاقيات الإدارة

وفي اتجاه معضّد لما سبق؛ اتجهت الإدارات الحديثة في عدد من المنظمات لتطوير المنظومة الأخلاقية عبر ما سمي بـ " الميثاق الأخلاقي" Code of Ethics، حيث يلتزم به جميع العاملين، ويعتبر في مجمله تطبيقاً للمواد الدراسية التي تدرَّس في بعض الجامعات عن أخلاقيات العمل. ويتأسس الميثاق الأخلاقي عادة على أخلاقيات المهنة وقيم المجتمع إضافة إلى قيم المنظمة كما أنه يلتزم في إطاره العام بأهداف المنظمة وتوجهاتها [103].

وتؤثر أخلاقيات الإدارة بشكل ملموس على كافة أجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، أو هكذا يجب، كما تدخل في قلب العمليات الإدارية من إنتاج وتسعير وتسويق، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع. وكنتيجة مباشرة لجودة تطبيق هذه القيم

---

(100) بلال السكارنة، **أخلاقيات العمل**، ص74.

(101) رواه مسلم.

(102) محمد عابد الجابري، **العقل الأخلاقي العربي: دراسة تحليلية لنظم القيم في الثقافة العربية**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط5، 2012، ص101.

(103) محمد التونجي، **أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي**، عمّان، دار وائل، ط1، 2011م، ص 63.

والأخلاقيات؛ نرى الكثير من الشركات المطبقة لأخلاقيات الإدارة تحظى بسمعة كبيرة وثقة عالية لدى عملائها وموظفيها، الأمر الذي يعتبر نجاحاً مميزاً في مجال الإدارة والأعمال.

ويطرح البريدي توصيفاً معمّقاً للمعضلة الأخلاقية في مجال الإدارة والأعمال في العالم المعاصر حيث يذهب الى القول بأن تلك المعضلة نابعة بشكل جوهري من اعتناق الفكر الإداري لمبدأ " تعظيم الأرباح"، ويشير البريدي في توصيفه إلى بعض الأفكار المحورية التي رسخت هذا المبدأ ومن أهمها فكرة " اليد الخفية" لآدم سميث (1776م) والتي تزعم بأن المنظمات وهي تسعى لتحقيق مصالحها " الأرباح" فإنها تحقق بالضرورة مصالح المجتمع، وفي سياق مشابه –كما يذكر البريدي- يقرر ميلتون فريدمان (1962م) بأن منظمات الأعمال يجب أن تعمل وفق تعظيم أرباحها وليس وفق المسؤولية الاجتماعية. ويضيف البريدي بعد هذا التحليل إلى أن هذه الأفكار تفتح الباب واسعاً للممارسة غير الأخلاقية للمنظمات وقياداتها، ومن تلك المنظمات الشركات العابرة للقارات (متعددة الجنسيات) Multinational Corporations حيث تشير بعض التقارير والدراسات الى دفع ما يقارب ترليون دولار في الرشاوى من قبل هذه الشركات.

ويخلص البريدي إلى تقديم تصور ينبثق من فكرنا العربي الإسلامي بالدعوة لتبني مفهوم "الأرباح الأخلاقية" Ethical Profits في مقابل المفهوم الغربي الذي يتأسس على"الأرباح المطلقة" Absolute Profits، مقرراً بأن الأرباح الأخلاقية لايمكن تحقيقها إلا بوجود "القيادة الأخلاقية" التي تمنح المنظمات التي تعمل بها البعد القيادي الأخلاقي[104].

ونختم هذا الفصل بالتأكيد على ضرورة تبني الأخلاق في القيادة كما هي ضرورة في حياتنا بمختلف مساراتها ومراحلها، وفي هذا المعنى يؤكد – على سبيل المثال - طه

---

(104) Abdullah Al- Beraidi, Developing Morality in Business Students: Insights From Arab-Islamic Culture and Business Experience, in: Charles Wankel and Agata (ed s), Stachwicz-Stanusch, Effectively Integrating Ethical Dimension, Information Age Publishing Inc., Charlotte, North Carolina, 2011, p.39.

عبدالرحمن هذا الأمر قائلاً "إن ضرورة الخُلُق للإنسان كضرورة خَلْقه، سواء بسواء، فلا إنسانية بلا أخلاقية" [105].

خاتمة

تعتبر المسألة الأخلاقية ركناً محوريًّا في موضوع هذا البحث، لذا فقد تطرق هذا الفصل لأهم الأبعاد المتعلقة بها بشكل عام لتبيان ماهيتها وفق المنظور العربي الإسلامي، والمنظور الغربي. كما تم التطرق أيضاً لمحورية الأخلاق في الفكر الإسلامي، وآثارها في سلوك الفرد والجماعة، وارتباطها بالعقيدة والشريعة، وعلاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام. وإضافة إلى ما سبق؛ فقد تم التطرق إلى قيم وأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.

(105) طه عبدالرحمن، **سؤال الأخلاق**، بيروت، المركز الثقافي العربي، ط1، 2006م،ص 54.

الباب الثاني: مدخل إلى القيادة والأخلاق

الفصل الخامس: أزمة القيادة المعاصرة

مقدمة:

يمكن تناول أزمة القيادة المعاصرة من جوانب عدة كانعدام الرؤية وضعف الشفافية والتلبس بالمركزية والبيروقراطية، بيد أن الجانب الأخلاقي يحتل الخارطة الأكبر في تضاريس تلك الأزمة، وذلك أن الممارسة القيادية في الواقع تشهد تضعضعاً شديداً في الأبعاد الأخلاقية. ومن هنا فإن هذا الفصل سوف يسلط أضواءً كاشفةً على الأبعاد الأخلاقية المفقودة في الممارسات القيادية المعاصرة، لا سيما أن الموضوع الرئيس في هذا البحث يتمثل في "القيادة الأخلاقية".

في ضوء حقيقة أن الظاهرة القيادية تتضمن أبعاداً ثلاثةً جوهرية، تتمثل في: القادة، الأتباع، البيئة (الموقف). فإنه يمكن لنا تناول مظاهر أزمة القيادة المعاصرة عبر المحاور التالية:

- الأزمة الأخلاقية لدى القادة.
- الأزمة الأخلاقية لدى الأتباع.
- الأزمة الأخلاقية في البيئة العربية الإسلامية.

5-1 الأزمة الأخلاقية لدى القادة.

ليس عسيراً إيضاح حقيقة أنّ أيَّ لونٍ من الفساد "الكبير" على مستوى المنظمات والمجتمعات يمكن عزوه بشكل جوهري إلى فساد أخلاق الطبقة القيادية. ومن الجدير بالذكر في هذا الاتجاه أن باحثين عرباً باتوا يؤكدون على أنه يجب النظر لظاهرة الفساد في العالم العربي على أنه يمثل خصوصية متفردة في بعض السمات والعوامل، وقد دعا هؤلاء إلى ابتكار منظومة مفاهمية جديدة من شأنها المساعدة في تشخيص تلك الظاهرة وتحليلها وبلورة حلول دائمة لها [106].

وفي السياق السابق يطرح عبدالله البريدي مفهوماً يعده ملائماً لتوصيف ظاهرة الفساد في العالم العربي، ويتمثل ذلك المفهوم في "الفساد المقنّن"، ويعني به ذلك اللون من الفساد الذي ينتج ذاته ويحمي نفسه بنفسه، مما يؤشر إلى صعوبة معالجته وتفكيكه، الأمر الذي يتطلب جهوداً كبيرة وذكية في هذا المجال [107].

والأمثلة الواقعية التي تبرهن على صحة ماتقدم تقريره كثيرة ومتنوعة، ومن ذلك يمكن الإشارة إلى ظاهرة إفلاس بعض الشركات الكبيرة والبنوك، فمن الواضح إنّ الفساد الأخلاقي للطبقة القيادية فيها هو السبب الأكبر في إفلاسها، حيث أنّ فساد الموظفين الصغار في الأغلب لايؤدي إلى إفلاس مثل هذه الشركات العملاقة وإنما إلى تقليل هوامش الأرباح أو تكبد بعض الخسائر.

وفي ضوء ماسبق، يمكننا تقرير خطورة المسألة الأخلاقية في الظاهرة القيادية، فهي أحد الأسباب الكبرى في خلق واحدة من أخطر أزماتها المعاصرة، مما يوجب إعادة الاعتبار إلى تلك المسألة وجعلها في قائمة الأولويات لإصلاح القيادة المعاصرة، وكل ذلك يظهر الأهمية

---

(106) الأدبيات المتخصصة في الفساد تنزع إلى التفريق بين: الفساد الكبير والفساد الصغير، فالأول هو الأخطر أثراً والذي يحدث من جراء تورط الطبقة القيادية، انظر مثلاً: مجموعة من المؤلفين، **المشاريع الدولية لمكافحة الفساد**، بيروت ، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، 2006م.

(107) عبدالله البريدي، **وصفة لتفكيك الفساد المقنّن في عالمنا العربي**، صحيفة الجزيرة السعودية، 2009/12/11م.

المتزايدة لمفهوم"القيادة الأخلاقية"، فهو مفهوم يتجاوز في أهميته حدود الجدّة الإصطلاحية إلى الضرورة الواقعية.

ومن هنا فإنّ الفكر الإداري العربي الاسلامي مطالب بأن يضع إطاراً متكاملاً للمارسة القيادية تتأسس على القاعدة الأخلاقية، سواء كان ذلك في :

1- تهيئة الأجيال القيادية المستقبلية في محاضن التربية والتعليم، إذ يجب أن تتضمن البرامج والمناهج التعليمية على مقرارات ومواد علمية تكرس البعد الأخلاقي في الممارسة الأخلاقية،وذلك في التعليم العام والتعليم العادي على حد سواء.

2- تطوير وتدريب الطبقات القيادية الحالية، فالبعد الأخلاقي يجب أن يكون ركيزة محورية في برامج التطوير والتدريب.

3- عند الإستقطاب والاختبار والاختيار والتعيين للقادة يجب أن تحظى المسألة الأخلاقية بدرجة عالية من الأهمية والتركيز.

4- أداء القادة يخضع للمتابعة والتقييم المستمرين، ومن الواجب أن يكون البعد الأخلاقي من أهم معايير المتابعة والتقييم، ومن ،ثم اتخاذ قرار إما بالتجديد للقادة أو بالاستغناء عنهم.

5- من الواجب كون المسألة الأخلاقية ركيزةً أساسيةً في عملية صناعة القرار لدى القادة حتى لو أدى ذلك إلى تحمل المنظمة قدراً من الخسائر أو مواجهة بعض التحديات.

5-2 الأزمة الأخلاقية لدى الأتباع

أوضحنا في المحور السابق خطورة تضعضع القاعدة الأخلاقية لدى الطبقات القيادية وانعكاساته السلبية على إبراز أهم المتطلبات الأساسية لتدعيم تلك القاعدة بما يعود إيجابيًّا على تجويد الممارسة القيادية. ولئن كان ما فرط تقريره دقيقاً، فإن من الدقة التقرير أن اختلال الأخلاق لدى الطبقات الوسطى والتنفيذية له آثار مدمرة على حاضر المنظمات ومستقبلها، وينبثق ذلك من حقيقة صعوبة عزل تأثير تلك الطبقات على صناعة القرار وتنفيذها في أرض الواقع، فالأثر الجيد المستهدف لايمكن تحصيلة بمجرد اتخاذ قرار أخلاقي فقط وإنما بتطبيقه بطريقة أخلاقية أيضاً.

ولهذا كله فإن مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القادة إزاء التأكد من اتسام الأتباع بقدر كاف من الأخلاق في الأداء والإنتاجية والتعامل والتواصل مع كافة الأطراف ذات الصلة، على أن يكون ذلك ضمن إطار متكامل من السياسات والقواعد واللوائح والإجراءات التي يجب أن تغطي :

1. الاستقطاب والاختبار والتعيين للأفراد العاملين في المنظمات، وذلك بجعل المسألة الأخلاقية ركيزة محورية في هذا المجال.
2. تطوير وتدريب الأفراد ورفع مهاراتهم وتحسين معارفهم وتوجيه اتجاهاتهم بما يكرّس السلوك الأخلاقي لديهم في كافة مسارات العمل.
3. المتابعة والتقييم، حيث يجب التعويل على المسألة الأخلاقية وجعلها ضمن أهم المعايير في المتابعة والتقييم للأداء والسلوك لكافة الأفراد.
4. قرارات التعويض والترقية يجب أن يتم بناؤها في جانب منها على المسألة الأخلاقية، عبر تبني معايير واضحة ذات علاقة مباشرة بتلك المسألة مع وضع مؤشرات تفصيلية تحت كل معيار من تلك المعايير.
5. التأديب والعقاب في أي منظمة يجب أن يتأسس على الإطار الأخلاقي بشكل مباشر.

5-3 الأزمة الأخلاقية في البيئة العربية الإسلامية

من أجل إكمال أبعاد المسألة الأخلاقية في محيط الظاهرة القيادية، يلزمنا العمل على تكريس المسألة الأخلاقية في المحيط البيئي بجانب تكريسها لدى الطبقات القيادية والأتباع. وتنبثق أهمية تجذير الأخلاق في البيئة من حقيقة أنها تمثل الهامش الحياتي الذي يتحرك فيه القادة والأتباع على حد سواء، ومن هنا فقد تشكل داعماً أو معوقاً للسلوك الأخلاقي.

ومما لاشك فيه أن غرس المكوّن الأخلاقي في المحيط البيئي مسؤولية كبيرة تخرج عن نطاق قدرة القادة مهما ارتفعت مستوياتهم القيادية، على أن لهم تأثيراً كبيراً بجانب تأثير ضخم للمؤسسات الاجتماعية كالبيت والمدرسة ومؤسسات المجتمع المدني مع تنامي تأثير

مؤسسات الإعلام وبالأخص ما بات يسمى بـ " الإعلام الجديد" أو " الإعلام الاجتماعي" social media في تشكيل الوعي والثقافة في المجتمعات المعاصرة [108].

وفي ضوء ما سبق تقريره، يسعنا القول بأن المسؤولية مشتركة، مع وجوب تحقيق التضافر والتكامل بين المؤسسات ووسائل الإعلام والطبقات القيادية من أجل إنماء ما يمكن تسميته بـ "النبتة الأخلاقية في الإدارة والأعمال"، بل إنماء نبتة أخلاقية عامة في كافة مجالات الحياة والعمل. ونحسب أن ذلك يمكن أن يتحقق في ظل تنفيذ بعض الأعمال والتي يدخل فيها ما يلي:

1- إقرار تعليم المسألة الأخلاقية في كافة مستويات التعليم وفي جميع التخصصات، ويستفاد في ذلك من تدريس مقررات في أخلاقيات العمل Business Ethics في بعض الجامعات الغربية الشهيرة كجامعة هارفارد، وبخاصة بعد الأزمات الأخلاقية الأخيرة في عدد من الشركات الكبيرة في قطاع الأعمال.
2-توجيه وسائل الإعلام التقليدية (التلفاز والمذياع) لتكون وسائط تكرّس البعد الأخلاقي لدى مختلف الشرائح الاجتماعية.
3-تفعيل الإعلام الاجتماعي بتجذير المسألة الأخلاقية عبر تبني وسائل مبتكرة، ومنها إنتاج مقاطع قصيرة تحمل رسائل عميقة تُنشر عن طريق موقع تويتر مثلاً.
4-تأسيس جوائز مجتمعية مختلفة للسلوك الأخلاقي على أن تكون متنوعة، مع استهداف كافة الأعمار والمستويات.
5-اضطلاع مؤسسات المجتمع المدني بدورها في مجال بث الوعي المجتمعي حول أهمية المسألة الأخلاقية، وربط ذلك بالمشروع الحضاري العربي الإسلامي.
6-إنتاج مؤلفات متنوعة تخاطب مختلف الشرائح الاجتماعية العمرية، بما في ذلك الأعمال السردية والروائية ،نظراً لشدة تأثيرها وإنتشارها الكبير في العالم العربي في هذا الوقت.

(108) انظر مثلاً: سعود كاتب، **الإعلام الجديد وقضايا المجتمع: التحديات والفرص**، 2011م.

7-إجراء مقارنة مرجعية Benchmarking للإفادة من تجارب الدول والمجتمعات الرائدة في هذا المجال، واستخلاص الدروس وإيجاد آليات عملية لتفعيلها.

خاتمة

استعرض هذا الفصل أزمة القيادة المعاصرة، مع التركيز على الجوانب الأخلاقية التي تمثل الجانب الأكبر في هذه الأزمة، الأمر الذي يؤكد الحاجة المتزايدة للقيادة الأخلاقية بصفتها ضرورة واقعية. وفي ضوء أن الظاهرة القيادية تتضمن ثلاثة أبعادٍ جوهرية، وهي: القادة، الأتباع، البيئة (الموقف)؛ فقد تم تناول مظاهر أزمة القيادة المعاصرة من خلال هذه الأبعاد، كما تم اقتراح العديد من النقاط المعينة على علاج هذه الأزمة عبر كل واحد من تلك الأبعاد.

الباب الثالث:القيادة الأخلاقية في الفكرين العربي الإسلامي والغربي: دراسة مقارنة

الفصل السادس: القيادة الأخلاقية في التراث العربي الإسلامي

مقدمة:

يستهدف هذا الفصل إبراز أهم الأبعاد ذات الصلة بمسألة القيادة الأخلاقية في التراث العربي الإسلامي، باعتبار ذلك منصةً منهجيةً أساسيةً تُعينُنا على بناء النموذج الخاص بالقيادة الأخلاقية وأداة جمع البيانات (الاستبانة) لقياس فاعلية تلك القيادة، وذلك أن موضوع البحث يرتكز على الفكر العربي الإسلامي بشكل محوري.

وتجدر الإشارة إلى قلة الدراسات في القيادة الأخلاقية في الفكر العربي الإسلامي، مما يدفعنا في هذا الفصل إلى الانصراف إلى الفكر العربي الإسلامي بشكل عام مع ملامسة بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وفقاً لما يقف عليه الباحث من دراسات وأبحاث متخصصة في هذا اللون من القيادة.

وما سبق، يبين أن بلورة الإطار العربي الإسلامي في القيادة الأخلاقية مهمة عسيرة، وقد بذل الباحث فيها جهداً واضحاً من أجل الظفر ببلورة تتسم بقدر من النضج والوضوح، وقد ارتأى الباحث تقسيم هذا الفصل إلى المبعثين التاليين:

- القيادة الأخلاقية في التراث الإداري العربي الإسلامي.
- القيادة الأخلاقية في الفكر الإداري العربي الحديث.

6-1 القيادة الأخلاقية في التراث الإداري العربي الإسلامي

تتميز أدبيات الفكر الإداري الإسلامي بثراءٍ كبيرٍ فيما يتعلق بجوانب الإدارة والحكم الرشيد والقيادة، وقد بذلت جهود بحثية متعددة في العقود الأخيرة من أجل بلورة الإطار العلمي لهذا الفكر [109]، على أنها ما تزال في خضمّ التطوير والإنضاج، إلا أنها جهود مشكورة. وفي ضوء أهداف البحث الحالي، فإننا لا نروم تتبع هذا الفكر بشكل تفصيلي، وإنما نستهدف إبراز أهم الجوانب ذات العلاقة بالفكر القيادي على وجه التحديد، بما يعيننا على تفهم الأطر الخاصة بالقيادة الأخلاقية وفقاً للمنظور العربي الإسلامي، وذلك عبر محاور محددة نبرز فيها إسهامات عالم من علماء التراث في كل محور، وذلك للاختصار والتركيز.

6-1-1 وضوح السياسة وتحقيق العدالة ومراعاة الأولويات

شدد القاضي أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم (113-182هـ) على أهمية أن تكون السياسة التي يعمل في ضوئها القادة مكتوبةً، بحيث تحدد تصرفات القائد والأتباع، في إطار مبدأ "وحدة الأمر"، حيث أكد على ضرورة ألا يسمح للقائد بالتصرف إلا بعد الرجوع إلى من هو أعلى منه، مشيراً إلى أن الالتزام بذلك يعين على جعل النظام أمثل والأداء أفضل.

كما أكد القاضي أبو يوسف على ضرورة تحقيق العدل بين كافة الأتباع حتى لا يكون ذلك سبباً في انحراف القائد وتابعيه من بعده، حيث نصّ على ذلك بالقول "لا تزغ

---

(109) انظر مثلاً: أحمد الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، جدة، الخليجية للطباعة، ط1،2000م، حزام المطيري، **الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة**، الرياض، مكتبة الرشد، ط4، 2010، أحمد أبو سن، **الإدارة في الإسلام**، الرياض، دار الخريجي،ط6، 1996م، عبدالرحمن الضحيان، **الإدارة والحكم في الإسلام**، المدينة المنورة،د.ن، ط4، 1998م، عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**.

فتزوغ رعيتك". ومن جهة ثالثة، يرى أهمية مراعاة الأولوية في أداء الأعمال والمبادرة في أداء الواجب دون تأخير [(110)].

6-1-2 المهارات الفكرية

طرح أبو نصر محمد الفارابي (259-329هـ) جملةً من الأفكار الإدارية في كتابه الشهير "المدينة الفاضلة"، ومن أهم الأفكار القيادية تركيزه على جملة من السمات والعوامل التي يجب توفرها لنجاح القائد، ولعل من أهمها ما يتعلق بالمهارات "الفكرية" أو التنظيرية، حيث يؤكد على أهمية امتلاك العلم والحكمة وجَودة الاستنباط مع تمتعه بجودة الرؤية للأمور والأحداث، ويرى بأن تلك المهارات مكتسبة [(111)].

6-1-3 المشروعية وتحديد المسؤوليات والسمات القيادية

ضمن جوانب عديدة، يذهب أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي (364-450هـ) إلى تقرير أن أعمال القائد لا بد أن تتأطر بإطار الشريعة الإسلامية. ويشدد على الدقة في تحديد المسؤوليات والواجبات المناطة بالقادة، بما يفضي إلى عدم تكليف القائد إلا بعد التأكد من قدرته وتوافر الشروط والسمات اللازمة لنجاحه [(112)]. وقد عني الماوردي بسمات القائد وأهمية سياسة نفسه وتقويمها ،وأكد على جملة منها كالعدالة والإنصاف،حيث يقول: "إذا عرف أن الله- جل ذكره - قد وصف نفسه بالقدرة وامتدح إلى خلقه بصفة القوة، ... وعلم مع ذلك أن الله قد قلّده الانتقام من أعدائه وعصاة خلقه، والحكم بينهم وإنصاف مظلومهم من ظالمهم اجتهد في إدراك هذه الصفة

---

(110) حسن عابدين، **الإدارة في الإسلام- النظرية والتطبيق**، القاهرة، عين للدراسات والبحوث، ط1، 2010م، ص51.

(111) انظر مثلاً: فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة**، الرياض، مطابع الخالد، ط1، 1991م ، حسين رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**.

(112) حسن عابدين، **الإدارة في الإسلام- النظرية والتطبيق**، ص53.

على مقدار طاقته ومنتهى قدرته" [113]. وقد عدّد الماوردي سمات أخرى كالصدق ،والعدالة والعلم، وسلامة الحواس، والشجاعة، والكرم ،والمروءة والوقار والثبات ،وتوقّي الغضب وكتمان السر والمشورة [114] .

6-1-4 عوامل إصلاح القيادة

تحدث بعض العلماء عن تلك العوامل التي يرون أنها كفيلة بإصلاح القيادة، ومن أولئك الإمام الغزالي (450-505هـ) الذي يعد أحد أبرز رواد الفكر الإداري في الإسلام، حيث وضع في كتابيه المشهورين "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" ،و" الاقتصاد في الاعتقاد" عدداً من الأمور التي تصب في نجاح القياده. وقد ركّز الغزالي على المسائل المتعلقة بإصلاح القيادة التي بصلاحها يصلح الناس وتصلح أحوالهم، وقد أبرز الغزالي العديد من الأبعاد القيادية، ويمكننا التقاط بعضها بعد صوغها بما يتلاءم مع مفاهيم الفكر الإداري الحديث [115]:

1. معرفة الأعباء والمهام للعمل المراد القيام به.
2. تعزيز الرقابة الذاتية.
3. استشارة أهل العلم والرأي.
4. تحقيق العدالة والابتعاد عن مواطن التسلط والظلم.
5. مراعاة التخصص.
6. استشعار المسؤولية.

---

(113) أبي الحسن علي بن محمّد الماوردي، **نصيحة الملوك**، تحقيق خضر محمد خضر، الكويت، مكتبة الفلاح، ط1، 1983م، ص137.

(114) انظر مثلاً: فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة**، عبدالرحمن الضحيان، **الإدارة والحكم في الإسلام**، عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**.

(115) انظر مثلاً: أحمد الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة**.

6-1-5 استشارة أهل الاختصاص

يرى عبدالرحمن أبو زيد ولي الدين بن خلدون (732-808هـ) أن قدرة القائد ضعيفة وأنه بحاجة إلى استشارة أهل الاختصاص والاستعانة بهم حيث يقول: " اعلم أن السلطان في نفسه ضعيف يحمل أمراً ثقيلاً، ولابد من الاستعانة بأبناء جنسه، وإذا كان يستعين بهم في ضرورة معاشه وسائر مهنه، فما ظنك بسياسة نوعه، ومن استرعاه الله من خلقه وعباده" [116].

6-2 القيادة الأخلاقية في الفكر الإداري العربي الحديث

في العقود الماضية اشتغل عدد من الباحثين العرب على المسألة القيادية، في محاولات جهد بعضها لبلورة بعض المفاهيم والأفكار التي تخص الفكر العربي الإسلامي من وجهة نظر أولئك الباحثين، ويدخل في ذلك عملية التعريف بالقيادة من منظور عربي إسلامي، مع الإشارة إلى تعدد تلك التعريفات، ومن ذلك جاسم الياسين حيث يقرر بأنها:"ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجّهٌ ومؤثّر، علاوةً على كونه مركزاً وقوة" [117].

على أن كثيراً من تلك المحاولات العلمية – للأسف الشديد – لم تتجاوز إطار النقل الحرفي من الفكر الغربي، الأمر الذي يجعلنا لا نطيق اعتبارها من الفكر العربي الإسلامي

---

(116) عبدالرحمن بن خلدون، **مقدمة ابن خلدون**، تحقيق عبدالله الدرويش، دمشق، دار يعرب، ط1، 2004م.

(117) جاسم الياسين، **الأسباب الذاتية للتنمية القيادية**، مقتبس من حزام المطيري، **الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة** ص 231.

[118]،إذ إنها مجرد مرآة للفكر الغربي، وهو ما يدعونا لتجاوزها في هذا المبحث. وفيما يلي استعراض عام لأبرز الإسهامات التي سعت لبلورة بعض المفاهيم والأفكار القيادية بمنظور عربي إسلامي، إن بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك كما يلي:

وضع عبدالشافي محمد أبو الفضل كتاباً بعنوان: "القيادة الإدارية في الإسلام"، وقد عالج فيه موضوعات عديدة في سياق القيادة من منظور إسلامي، واستعرض بشيءٍ من التفصيل المقومات الذاتية للقيادة الإسلامية، وشروطها ومقوماتها السلوكية، كما أنه قام بعملية تقويم لعناصر القيادة الغربية في ضوء تلك المقومات والشروط، وقد شدد على ضرورة استكمال ذلك العمل البحثي عبر ترجمة تلك المقومات والشروط إلى قواعد وسياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأداء القيادي وحسن اختيار القادة في بيئة الأعمال في مختلف المجالات.

ولعل من المفيد الإشارة إلى الكتاب حين تعرض للمقومات الذاتية للقيادة الإسلامية؛ حيث جاء المقوّم الرابع "الخُلق الحسن"، وقد أكّد على أهميته مبيناً "أن الخُلق الحسن يعتبر دعامةً ومقوماً من المقومات الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الرشيدة في الإسلام"، وقد ساق الكتاب جملةً من النصوص الدينية التي تعضد ذلك، ومنها قوله تعالى: {وإنك لعلى خُلق عظيم}[119]، وقوله تعالى: {ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضّوا من حولك}[120]، وقوله تعالى: {وما أنت عليهم بجبار}[121] ، وقوله تعالى: {لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيزٌ عليه ما عنتُّم حريصٌ عليكم بالمؤمنين رءوفٌ رحيم}[122]، وفي الحديث الشريف يؤكد أعظم قائد أخلاقي – صلى الله عليه وسلم– على أهمية الأخلاق

---

(118) أشار بعض الباحثين إلى ظاهرة التقليد والجمود في الأدبيات العربية في مجال القيادة من خلال النقل المباشر من الفكر الغربي، انظر مثلاً: إبراهيم المنيف، **الاستراتيجية الإدارية العليا، الرياض، دار المؤيد، ط**1، 2005م، ص 234.

(119) سورة القلم، الآية 4.

(120) سورة آل عمران، الآية 159.

(121) سورة ق، الآية 45.

(122) سورة التوبة، الآية 128.

بقوله "إنما بُعثْتُ لأتمم مكارمَ الأخلاق" [123] ؛ وقوله – صلى الله عليه وسلم– "أدبني ربي فأحسن تأديبي" [124] . وفي اتجاه معضد للبعد الأخلاقي، أكد الكتاب على أن "القدوة" هي المقوّم السلوكي الأول للقيادة الإسلامية، وقد استهل الكتاب معالجته لموضوع القدوة بالقول المأثور: إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل [125] .

وقد خصص حزام المطيري في كتابٍ حديثٍ له عن الإدارة الإسلامية فصلاً عن "القيادة الإسلامية"[126]، تحدث فيه عن ضرورة القيادة ودورها في تحقيق المصالح المشتركة، مستشهداً بنصوص عديدة من الوحيين، ومن ضمنها حثّه – صلى الله عليه وسلم– على تنظيم مسألة القيادة حيث يقول: "لايحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلاّ أمّروا عليهم أحدهم"، كما أكّد على ارتباط القيادة في الإسلام بالعقيدة ارتباطاً وثيقاً، ووضح أن لبّ القيادة يتمحور حول قدرة القائد على التأثير على التابعين وتوجيههم وفقاً لقيم الإسلام بما يضمن ولاءهم وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يخدم مصلحة الجماعة.

وبدأ عبدالعزيز ملائكة كتابه "مبادئ ومهارات القيادة والإدارة" بفصل عن "القيادة في الإسلام"[127]، حيث أكّد أن الإسلام عُنِيَ بتوضيح الأُسُس والدعائم الرئيسة للقيادة بشكل عام، وأتاح هوامش كافيةً لتتشكل وفقاً لظروف الزمان والمكان. كما شدّد على أن الإسلام قد اهتمّ بنتائج القيادة في المجتمع وربطها بالمسؤوليات الواجبة لله تعالى، مؤكداً أن القائد ينطلق في تصرفاته وفق تعليمات ديننا الحنيف، مستشهداً بقوله تعالى: {إن الله يأمر بالعدل والإحسان} [128] ، وعدد من الآيات الكريمة الأخرى في نفس السياق.

---

(123) رواه الإمام مالك.

(124) رواه البخاري.

(125) عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**.

(126) حزام المطيري، **الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة**.

(127) عبدالعزيز ملائكة، **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة**.

(128) سورة النحل، الآية 90.

وفي جزء آخر من هذا الفصل؛ بيَّن الباحثُ توجه الإسلام في التأكيد على أن يتولى القيادةَ أهلُها من الذين تتوافر فيهم مجموعةٌ من الصفات الضرورية، مستشهداً بقوله تعالى:{إن خير من استأجرت القوي الأمين} (129) .

وفي جهدٍ مكمِّلٍ لما سبق؛ تطرق الباحث أحمد أبو سن في كتابه "الإدارة في الإسلام" إلى حرص الإسلام على القيادة بوصفها ضرورةً اجتماعيةً توحّد طاقات المجتمع وتسهم في تحقيق أهدافه وتطلعاته، وقد استشهد لتدعيم رأيه بحديث: "إذا خرج ثلاثةٌ في سفر فليؤمِّروا عليهم أحدهم"(130) ، وقد أوضح أن اختيار القائد هو حق للجماعة، يتم بإرادتها ولا يفرض عليها.

كما أكّد على ضرورة توافر العدل، والقدوة، والرحمة،وحسن المعاملة كسمات أساسية في القيادة، موضحاً ذلك بالوصية العظيمة التي أوصى بها الفاروق –رضي الله عنه– عامله أبا موسى الأشعري حين قال: "... وعُدْ مرضى المسلمين واشهدْ جنائزهم وافتح لهم بابَكَ، وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجلٌ منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً، وقد بلغني أنه فشا لك ولأهل بيتك هيئةٌ في لباسك ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها، فإياك يا عبدالله أن تكون بمنزلة البهيمة مرت بوادٍ خصيبٍ فلم يكن لها همٌّ إلا السمن، وإنما حتفها في السمن، واعلم أن العامل إذا زاغ زاغت رعيته، وأشقى الناس من شقي الناسُ به والسلام "(131).

وقد تناول تحسين الطراونة في كتابه "الأخلاق والقيادة" بعض الأبعاد ذات العلاقة بمفهوم القيادة الأخلاقية، دون أن يعالج ذلك المفهوم بشكل مباشر، فضلاً عن بلورة تعريف له. ومن تلك الأبعاد استعراض بعض قيم القيادة من منظور إسلامي ومنها: الإخلاص، والأمانة، والعدل والمساواة، والصدق، والقدوة الحسنة، والصبر، والتسامح، وأداء الواجب، وإتقان العمل، وتغليب المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة . وأضاف –أيضاً–

---

(129) سورة القصص، الآية 26.

(130) رواه أبو داوود.

(131) أحمد أبو سن، **الإدارة في الإسلام**، ص 115.

قيماً وظيفية تشمل: الكفاءة، والفعالية، وبناء مناخ تنظيمي إيجابي، كل ذلك بجانب قيمٍ أخلاقيةٍ شخصيةٍ للقائد، ومنها: الشجاعةُ، والعفّةُ، والحكمةُ، والحزم، والوسطية، والاستقامة (132).

وفي كتابه المعنون: "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، عالج نجم عبود نجم موضوعات متنوعة في القيادة، وقد كان من بينها محور يتعلق بشكل مباشر بـ "القيادة الأخلاقية"؛ تحدث فيه عن المعتقدات الدينية، تاريخ وثقافة المجتمع، والقبيلة والعشيرة والعائلة بوصفها مصادر الأخلاقيات في المجتمعات، وأنها بالتالي تشكل أساساً قويًّا لأخلاقيات الإدارة التي لا تعمل في فراغ، بل في بيئة حية ومتفاعلة؛ تأخذ قيم المجتمع والبيئة في عين الاعتبار، وقد ميز آلية عمل القيادة الأخلاقية عن القيادة التقليدية بأنها تعطي وزناً للاعتبارات الأخلاقية والقيم عند اتخاذ القرارات. كما ذكر خصائص مميزة للقائد الأخلاقي من أبرزها ما يلي:

- الرؤية الأخلاقية التي تدمج المعايير التنافسية بالقيم.
- الحس الأخلاقي الذي يلازمه في جميع تعاملاته.
- القيم الأخلاقية التي تعين على اتخاذ قرارات رشيدة.
- المقاييس الأخلاقية التي تضاف لمقاييس الكفاءة في تقييم جودة الأعمال.
- العلاقات الأخلاقية التي تؤطر سائر التعاملات بجميع أشكالها.

كما عرض نجم عبود نجم في كتابه السابق لأنماط القيادة الأخلاقية التي تشمل: قيادة أنسنة العمل والتكنولوجيا، قيادة أنسنة العلاقات (القيادة الخادمة)، القيادة الروحية ، وتناول تلك الأنماط بقدْرٍ من التفصيل (133) .

وفي بحث بعنوان "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، يرى الباحث محمد اكريم أن مفهوم القيادة الأخلاقية يشمل دعم

---

(132) تحسين الطراونة، **الأخلاق والقيادة**، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، د.ط، د.ن، 2010م.

(133) نجم عبود نجم، **القيادة في القرن الواحد والعشرين**، عمّان، دار صفاء، ط1، 2011م، ص 337.

التزام الموظفين بالسلوكيات الأخلاقية، وتعزيز الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف ذات العلاقة، كما شدّد على ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية أخلاقية. وقد قدم تعريفاً موسعاً للقيادة الأخلاقية، حيث عرّفها بأنها:"عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الأخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل:(المصداقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، توضيح التوقعات الأخلاقية، اتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية، قاصدين بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل" .

وفي بحث آخر لنفس الباحث بعنوان: "نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات"، تناول فيه أهمية وجود قيادات إدارية أخلاقية، والإيمان والالتزام من جميع العاملين بقيم الجودة الأخلاقية، للوصول لثقافة الجودة الشاملة التي تحقق رضا العميل في المدى الطويل [134].

وفي بحث آخر قام أسامة حسانين بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقدم عدداً من المقترحات النظرية والعملية لتوسيع مجالات دراسة القيادة الأخلاقية، الأمر الذي يساعد على تنميتها، وتنمية السلوكيات الداعمة للإنتاجية تبعاً لذلك [135] .

---

(134) محمد سليمان محمد اكريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، د.ط.، د.ت.

(135) أسامة حسانين، **تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية– دراسة ميدانية**، كلية التجارة– جامعة سوهاج، د.ت.

ومن خلال ما سبق نرى أنه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها:

"سمات وقدرات فائقة تمكّن القائد من التأثير في الأخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدّد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".

خاتمة

تطرق هذا الفصل لإبراز أهم الأبعاد ذات الصلة بمسألة القيادة الأخلاقية، باعتبار ذلك منصةً منهجيةً أساسيةً تُعينُ على بناء النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية. وقد استعرض الفصل عدداً من الإسهامات والأبحاث المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في التراث الإداري العربي الإسلامي، والفكر الإداري العربي الحديث، وقدّم تعريفاً للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الباحث.

القيادة الأخلاقية في الفكرين العربي

الإسلامي والغربي: دراسة مقارنة

الفصل السابع: القيادة الأخلاقية في التراث الغربي

مقدمة

يستهدف هذا الفصل إبراز أهم الأبعاد ذات الصلة بمسألة القيادة الأخلاقية في التراث الغربي، باعتبار ذلك عاملاً مساعداً يعيننا في بناء النموذج الخاص بالقيادة الأخلاقية وأداة جمع البيانات (الاستبانة) لقياس فاعلية تلك القيادة، ذلك أن موضوع البحث يتطلب عقد مقارنة بالأدبيات الغربية في مجال القيادة الأخلاقية.

ولا يفوتنا التنويه إلى وفرة الدراسات الغربية في القيادة الأخلاقية، سواء كانت في شكل أبحاث أو كتب علمية محكّمة أو مقالات أو كتب عامة أو مؤتمرات أو دوريات علمية محكّمة في مجال القيادة الأخلاقية [136]، الأمر الذي يسهم بدرجة عالية بإثراء العمل التوصيفي التحليلي لأدبيات القيادة الأخلاقية وفقاً للمنظور الغربي.

وتأسيساً على ما سبق، هنالك صعوبة في التقاط الأبعاد المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وفق ذلك المنظور؛ نظرا للسعة الهائلة في تلك الأدبيات. وقد تمكن الباحث من التغلب على تلك الصعوبة عبر الاتكاء على بعض المراجع المحورية في تلك الأدبيات بدلالة شهرة المؤلفين والباحثين المتخصصين في مجال القيادة الأخلاقية [137]، بجانب الإفادة من بعض المراجع العربية التي جهدت لتحليل تلك الأدبيات واستعراضها. وفي ضوء ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- القيادة في التراث الغربي.
- القيادة الأخلاقية في الفكر الغربي الحديث.

---

(136) ستتم الإشارة في الفصل اللاحق لعدد من المراجع الغربية في هذا الخصوص.

(137) انظر مثلاً: بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح المعيوف؛ Joanne Ciulla, **Ethics, the heart of leadership**؛ Terry L. Price,**Understanding Ethical Failures in Leadership**

1-7 القيادة في التراث الغربي

من المسلّم به أن التراث اليوناني يعد الركيزة المحورية في الفكر الغربي الحديث، ولذا فإنه من المنطقي أن نستعرض بعض الأبعاد المتعلقة بذلك التراث، وإن كانت في سياق القيادة بشكل عام، نظراً لعدم وجود إحالات مباشرة للقيادة الأخلاقية بشكل خاص، على نحو يشابه ما قررناه إزاء الفكر العربي الإسلامي.

كلمة القيادة Leadership مشتقة من الكلمة اليونانية Archein التي هي "فعل" يعني: يحرك أو يقود أو يحكم، الأمر الذي يشير إلى أبعاد أساسية في العمل القيادي وهو تحريك الناس وقيادتهم صوب الأهداف المتوخاة، وهذا هو جوهر القيادة كما هو في العديد من التعريفات التي أوردناها في الفصل الثالث. ويؤكد بعض الباحثين الغربيين أن تلك الدلالة في التراث اليوناني تقتضي وجود علاقة اعتمادية تبادلية Interdependence Relation، أي بين من يعطي الأمر ومن ينفذ، وبذلك اكتسبت كلمة "قائد" معنى التوجيه والأمر والإرشاد تجاه أناس يتبعون ما يقوله، وصولاً لتحقيق الأهداف المحددة [(138)].

وربما يكمن سر اهتمام اليونان بالقيادة أن دولتهم كانت مقسمةً لمدن صغيرةٍ تمثل "دويلات صغيرة" يحكم فيها قائد معين. ويحسب لليونانيين تركيزهم على البعد الديموقراطي في القيادة "وقد أشاد الفلاسفة الأغريق بديموقراطية الإدارة في مدنهم، وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظم الحكم؛ لأنه يعني حكم القوة الغاشمة غير المشروعة وأن مثل هذا الحكم يظل بغيضاً ولو حسنت أهدافه وطابت نتائجه؛ لما فيه من قضاءٍ على حكم الشعب نفسه بنفسه" [(139)].

ويمكن تلخيص أهم ملامح القيادة في الفكر اليوناني، كما يلي [(140)]:

---

(138) انظر مثلاً: نواف كنعان، **القيادة الإدارية**- حسين رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**.

(139) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ص 35.

(140) المرجع السابق، ص 33-37.

1. تحتاج الإدارة والقيادة إلى مهارات ذهنية ومواهب، بخلاف الخبرة الفنية المتخصصة، حيث لم يركزوا عليها.
2. القيادة هي عملية تبادلية تفاعلية بين القائد والأتباع.
3. القيادة هي عملية مكتسبة حيث يمكّن اكتساب مهاراتها وسماتها من القدرة على تقلّد مناصب قيادية لكثير من الناس.

ومن جهة أخرى يمكننا تقرير أن استدعاء إسهامات الفكر اليوناني في مسألة "الأخلاق"، يمكّن من التقاط بعض الزوايا ذات الصلة بمسألة القيادة، وهذه زاوية بحثية مقترحة كي يشتغل عليها بعض الباحثين.

2-7 القيادة الأخلاقية في الفكر الغربي الحديث

يعد مفهوم "القيادة الأخلاقية" مفهوماً حديثاً نسبيًّا في أدبيات القيادة، وُتعنى القيادة الأخلاقية بمراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها.

ولمزيد من المعرفة حول مفهوم القيادة الأخلاقية؛ نورد عدداً من التعريفات كما يلي:

- يعرفها براون Brown وآخرون [(141)] بأنها: " تجسيد السلوك المناسب معياريًّا بالتصرفات الفردية وفي العلاقات الشخصية، وتنمية هذا السلوك لدى العاملين بالاتصالات ثنائية الاتجاه ومن خلال التعزيز وصنع القرار".
- يرى ريسك Resick وآخرون بأن القيادة الأخلاقية هي تلك التي [(142)] : "تحترم حقوق وكرامة الأخرين، وتتميّز بأربعة أبعاد أساسية مقبولة على مستوى العالم، وهي :النزاهة، الإيثار، التشجيع، التحفيز الجماعي".

---

(141) Brown, et al, 2005, in; Lenny Akker, et al, **Ethical Leadership and Trust,** International Journal of Leadership Studies, Vol.5, Iss.2, 2009.

(142) Resick, et al, 2006, مقتبس من محمد اكريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية**، ص 1019.

- عرض فوكس Fox وآخرون وجهة نظر المركز الوطني الأمريكي للأخلاق في مجال الرعاية الصحية، التي ترى أن القيادة الأخلاقية هي [143]: "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات اللا أخلاقية".

وقد وضع بعض الباحثين العديد من المداخل، واقترحوا جملةً من الأفكار التي تمكّن من تعميق فهمنا للقيادة الأخلاقية من زوايا عديدة، وسيتم فيما يلي استعراض بعض تلك المداخل والأفكار.

تستند القيادة الأخلاقية في نظر بعض الباحثين على "الفضيلة"، وليس "البعد النفعي"، أو المدخل الغائي[144]، ويقرر "بيرنز" أن على القائد أن تكون لدية "حساسية أخلاقية" بشكل أكبر من أتباعه [145]، بينما يشدد "هيتفز" على أنه يتوجب على القائد أن يستخدم قوة التأثير لمعاونة تابعيه في التغلب على التحديات الأخلاقية في بيئة العمل[146] ، أما "جرين ليف" فقد نظر إلى القيادة الأخلاقية من زاوية ما أسماه بـ "القائد الخادم" Servant Leader ، حيث يتعين عليه معاونتهم والاهتمام بمصالحهم والتعاطف معهم [147]، وفي اتجاه معاضد يرى "بوشومب" و"بوي" أن القادة مطالبون بأن

---

(143) المرجع السابق، ص 1020.

(144) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية – النظرية والتطبيق**، ص336.

(145) James M. Burns, J., **Leadership**, NY: Harper and Row, 1987.

(146) Ronald A. Heifetz, **Leadership without easy answer**, Cambridge, Harvard University Press, 1994.

(147) Robert K. Greenleaf, **Servant leadership**: **A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New Jersey, 2002.

يكون لـديهم حساسية عالية لمصالح الأتباع وحاجاتهم؛ كما أن القيادة الأخلاقية مطالبة بتعزيز المناخ الأخلاقي داخل بيئة العمل [148].

في كتاب بعنوان "القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق"؛ يتناول "بيتر نورثهاوس" نقاطاً مهمة تبدأ بتعريف الأخلاق وأهميتها بالنسبة للقيادة، كما تطرق للمبادئ الأخلاقية الخمسة وهي: الاحترام، الخدمة، العدالة، الأمانة ، ومصلحة الجماعة، واستعرض نظريات القيادة الأخلاقية، وتطرق للآراء الهامة لكل من "هيفيتز" و"بيرنز" و"جرين ليف" في مجال القيادة الأخلاقية، التي سبقت الإشارة إلى بعض منها. كما قسم تلك النظريات إلى نوعين، يمكن عرضهما بشكل مكثف كما يلي[149] :

- نظريات حول سلوك القادة، وتتضمن ما يلي:
  - نظريات تهتم بنتائج أفعال القادة.
  - نظريات تهتم بواجبات القادة.
- نظريات حول خصائص القادة، وترتكز على مسألة "الفضيلة" كبعد محوري يحكم العمل القيادي، ويؤطر سلوكياته في بيئة العمل، ويجعله يطبق المنظور القيمي في المعضلات الأخلاقية.

في إطار الإسهامات النظرية، عالج "دافت" في كتابه "القيادة" بعض الجوانب ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، بيد أنه لم يتناولها بشكل مباشر، ولم يضع تعريفاً محدداً لها. ومن تلك الجوانب التي عالجها "دافت" ما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية لاستخدامات القوة والمكانة والنفوذ من قبل القادة في سياقات العمل واتخاذ القرارات المختلفة، مشدداً على ضرورة الالتزام بالأطر الأخلاقية، وتحقيق العدالة والمساواة، كما أنه أورد مبدأً يذكّرنا بالحديث الذي رواه الإمام مسلم عن عبد الله بن عمرو بن العاص –رضي الله عنهما-، عن

(148) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ص338.

(149) المرجع السابق، ص333-336.

النبي – صلى الله عليه وسلم- أنه قال:"من أحبَّ أن يُزحزح عن النار ويدخل الجنَّة، فلتدركْه منيَّتُه وهو مؤمنٌ بالله واليوم الآخر، ويأتي إلى الناس الذي يُحبُّ أن يُؤتى إليه".

وذلك حين قال: "would you wish others to behave in the same way if the action affected you?" .

كما أنه قرر بأن "القائد الفعّال" هو "القائد الأخلاقي"، مع توضيح مقومات كون القائد أخلاقيًّا ومنها: الأمانة والنزاهة، وقد ذكر أن مسحاً ميدانيًّا قد خلص إلى أن 1500 مدير حين سئلوا عن أهم القيم؛ اختاروا الأمانة والنزاهة [150] .

وضمن الإسهامات التطبيقية، هنالك دراسة غربية [151] رامت المقارنة بين بعض الأبعاد في القيادة الأخلاقية داخل المنظومة الغربية ذاتها؛ حيث قارنت بين المنظور الألماني والمنظور الأمريكي حيال أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: الأمانة الشخصية، الإيثار، الدافعية الجمعية ، والتشجيع. وقد استهدفت تلك الدراسة الإجابة عن سؤالين محوريين تمثلاً في: هل يوجد اختلاف بين مديري الإدارات الوسطى في ألمانيا وأمريكا بخصوص اعتقاداتهم نحو القيادة الأخلاقية؟ وهل يعزو الأفراد في البلدين الاختلافات في الخصائص إلى القادة الأخلاقيين ؟

وكمثالٍ آخر على الدراسات التطبيقية، استهدفت دراسة غربية [152] التحقق من أحد النماذج العلمية الخاصة بالقيادة الأخلاقية، والذي تمثل تحديداً بنموذج كل من

---

(150) Richard Daft, **Leadership**, P 342.

(151) Martin,G., Christian J. Resick, C., Keating, M., and Dickson, M. (2009), **Ethical leadership across cultures**: **a comparative analysis of German and US perspectives**, Business Ethics: A European Review Volume 18, 2009.

(152) Manuel Mendonca, **Preparing for Ethical Leadership**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, #4 , 2001, p. 266-276.

"كانونقو" و"مندونكا"[153] الذي يتضمن: أخلاقيات دافعية القادة، استراتيجيات تأثير القادة، وطبيعة الانتقال الذاتي لتبني القيادة الأخلاقية في المنظمات. وقد أجابت تلك الدراسة عن سؤال رئيس مفاده: هل نحتاج للقيادة الأخلاقية؟

واستهدفت دراسة تطبيقية أخرى[154] استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من: الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي العاطفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي العاطفي؛ في حين انتهت الدراسة إلى أن أفضل نموذج إحصائي يعكس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية يحصل في حالة توسط متغيري الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي في تلك العلاقة (متغيرات وسيطة).

وقام سايرل وجيريندرا Cyril & Girindra بدراسة عدد من الشركات الماليزية في قطاعات متعددة وشملت 172 موظفاً في المستويات الإدارية الوسطى؛ حيث تم تحليل أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ومستوى الثقة في القائد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي للالتزام التظيمي للعاملين بسلوك القيادة الأخلاقية [155] .

---

(153) R.N.Kanungo and M.Mendonca, **Ethical Leadership and Governance in Organizations**: **A Preamble**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, #4, 2001, p. 241-243.

(154) Ruiz-Palomino,P. , Ruiz-Amaya,C. and Knörr, H. (2011), Employee Organizational Citizenship Behavior: **The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2001, p. 28: 244–258, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/CJAS.221.

(155) Cyril & Girindra, 2009,

مقتبس من محمد اكريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية**، ص 1015.

وفي دراسة نوعية قام ريسك Resick وآخرون بتحليل بيانات لأكثر من 14000 مدير بالإدارة الوسطى في 61 دولة لـ 475 منظمة تعمل بقطاعات الاتصالات، الخدمات المالية، والصناعات الغذائية، واستخدمت الدراسة بيانات مشروع القيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي (GLOBE)، لقياس مدى قبول عدد من الثقافات المختلفة للأبعاد التالية للقيادة الأخلاقية، وهي: (النزاهة، الإيثار، التشجيع، والتحفيز الجماعي). وقد أفادت النتائج بأنه تم قبول هذه الأبعاد بوصفها هامة للقيادة الفعالة، مع اختلاف درجة تفضيل كل بعد من الأبعاد بين ثقافة وأخرى [(156)] .

خاتمة

تناول هذا الفصل أهم الأبعاد ذات الصلة بمسألة القيادة الأخلاقية في التراث الغربي، وحيث إن موضوع البحث يتطلب عقد مقارنة بالأدبيات الغربية التي تتسم بالوفرة والثراء؛ فقد تم الإفادة من عدد من هذه المراجع، إضافة إلى بعض المراجع العربية التي جهدت لتحليل تلك الأدبيات، كما تم استعراض عدد من الأبحاث والدراسات بما يعين على فهم معمّق للقيادة الأخلاقية، ومن ،ثم بناء النموذج المقترح لها.

---

(156) Resick, et al, 2006,

المرجع نفسه، ص 1015

القيادة الأخلاقية في الفكرين العربي

الإسلامي والغربي: دراسة مقارنة

الفصل الثامن: القيادة الأخلاقية بين الفكرين العربي الإسلامي والغربي

مقدمة:

استعرض الفصلان السابقان أهم الأبعاد المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وفقاً للمنظورين العربي الإسلامي والغربي، ويأتي هذا الفصل ليغذي الجانب التوصيفي التحليلي لتلك الأبعاد عبر عقد مقارنة بين هذين المنظورين، وذلك أن البحث يتضمن عقد مقارنة بين هذين المنظورين.

ونظراً لكون نطاق مثل تلك المقارنة واسعاً بالنظر إلى تعدد جوانب الظاهرة القيادية وتشابك العوامل المؤثرة فيها، فضلاً عن التعقيد المصاحب للمسألة الأخلاقية، فإنه يمكن لنا التوسع في تتبع مجالات المقارنة، غير أن ذلك يخرج عن نطاق البحث وحدوده، مما يرجعنا إلى أطر عملية ذات علاقة بمنهجية البحث وأهدافه. وحيث إن البحث يتكئ على نموذج علمي محدد، فإنه يكون من المقبول منهجيًّا التعويل على مكونات ذلك النموذج. وتعدّ السمات والمهارات القيادية أحد أبرز مكونات ذلك النموذج، الأمر الذي دفعنا للتركيز عليها في عقد تلك المقارنة.

وفي ضوء ما سبق كله، فإن الفصل يتكون من المباحث التالية:

- مدخل للمقارنة بين المنظورين في مجال القيادة الأخلاقية.
- السمات والمهارات القيادية بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي.
- نقد المنظورين العربي الإسلامي والغربي في مجال القيادة الأخلاقية.
    - نقد الفكر العربي الإسلامي في مجال القيادة الأخلاقية.
    - نقد الفكر الغربي في مجال القيادة الأخلاقية.

8-1 مدخل للمقارنة بين المنظورين في مجال القيادة الأخلاقية

من خلال الرصد والتحليل الأولي العام للأدبيات العلمية أمكن الخلوص إلى النتائج التالية:

أولاً: في الأدبيات الغربية، لاحظنا اهتماماً بحثيًّا مكثفاً أنتج عدداً من الإسهامات النظرية والتطبيقية [157]، بجانب تنظيم مؤتمرات وندوات علمية، وبرامج تدريبية متخصصة، وإصدار مجلات علمية [158] في مجال القيادة الأخلاقية.

ثانياً: تركزت الإسهامات العربية في مجال القيادة الأخلاقية في عدد محدود من الكتب والدراسات العلمية المحكمة، في حين غلب على تلك الإسهامات الطروحات العامة غير المنهجية، وفي ذلك إشارة إلى عدم اكتمال شروط النتاج البحثي الرصين في أغلبها، مما يؤكد على أهمية الدراسة الحالية.

ولكي يكون الطرح في هذا الفصل مكمّلاً لما سلف في الفصلين السابقين، فقد رأى الباحث أن يتم استعراض بعض الأبعاد التفصيلية ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، وبنموذجها الذي يراد بناؤه باعتبار ذلك هدفاً محوريًّا من أهداف هذا البحث، بجانب بناء أداة لجمع البيانات لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية. ومن أهم تلك الأبعاد ما يتعلق بمسألتي سمات القيادة الأخلاقية ومهاراتها. كما أن هذا الفصل معني بدرجة كبيرة بالجانب التحليلي

---

(157) انظر مثلاً Collier et al., 2000; Mendonca, ;2001; Price, 2006; Kanungo et al., 2001; Aronson, 2001; Knights, 2005; Broussine, et al. 2005; Rickards and Clark, 2006; Puffer et al., 2008; Sendjaya et al., 2008; Martin et al, 2009; ; Millar et al. ;2010; Ruiz-Palomino et al., 2011.

(158) (من المجلات العلمية المحكمة المتخصصة) Journal of Ethics in Leadership, The Journal of Values based Leadership, The International Journal of Ethical Leadership, Journal of Authentic Leadership in Education.

النقـدي للمنظـورين العـربي الإسـلامي والغـربي في مجـال القيـادة الأخلاقيـة، وهـو مـا سـيتم استعراضه في المحاور التالية.

8-2 سمات ومهارات القيادة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي

تبين لنا بعد تحليل الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة أنه ليس هناك إجماع بين البـاحثين حـول السـمات والمهـارات القياديـة مـع وجـود قـدر مـن التشـابه والاخـتلاف بـين الفكرين العربي الإسلامي والغربي حيال تلك السمات، ويمكن عرض ملخص لأبرز النتائج التي تم الخلوص إليها في هذا المجال عبر المحورين الفرعيين التاليين:

8-2-1 سمات القيادة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (2) مقارنة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي فيما يتعلق بالسمات القيادية.

الدراسات	م	الباحث	أهم السمات القيادية														
			الحكمة	الثقة	الشجاعة	الأمانة	الرؤية	الإيمان	فهم النفس الإنسانية	العلم	العدل	المبادرة	الرجولة/ السيطرة	التحفيز	الحيوية	القوة	الشورى
العربية	1	ابن أبي الربيع (ت 842 م)	*			*					*			*		*	
	2	الماوردي (ت 1058م)	*			*		*			*		*	*			
	3	خطاب (1965)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
	4	المبارك (1975)	*		*	*		*		*	*		*				
	5	عسّاف (1988)	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*				*
	6	عبدالفتاح (1990)	*		*	*		*					*				*
	7	الجابري (1994)	*		*		*	*		*						*	
	8	الطالب (1994)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*		
	9	أبو الفضل (1996)			*		*	*	*	*	*	*	*			*	*
	10	القحطاني، محمد (1997)	*	*	*	*	*	*		*	*	*					
		الأشعري (2000)				*		*		*	*		*		*		
	12	ملائكة (2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*		
	13	الحزيم (2008)	*	*	*	*	*	*	*	*		*					*
	14	القحطاني، سالم (2008)	*	*	*	*			*								
	15	المطيري(2010)	*	*	*	*	*	*		*			*		*	*	
الغربية	1	مان (1959)	*										*				
	2	هوليك و كلايكومب (1963)		*	*		*	*	*		*			*		*	
	3	ستوقدل (1974)	*	*	*		*		*			*		*			
	4	لورد،دي فادر،أليجر(1986)	*										*				
	5	غاردنر (1990)	*	*	*				*			*	*	*	*		
	6	كيركباترك، لوك (1991)	*	*		*						*		*			
	7	كوفي (1991)								*	*	*		*	*		
	8	ديبريه (1993)	*	*	*	*	*		*	*							
	9	بينيز (1994)		*			*					*					
	10	أوتول (1996)		*			*										
	11	نورثهاوس (2004)	*	*	*	*			*								
تكرار السمة			19	17	17	14	14	14	14	12	12	12	9	9	8	6	5

8-2-1-1 سمات القيادة وفق المنظور العربي الاسلامي

بعد تحليل السمات القيادية الموضحة في الجدول السابق؛ لاحظنا أن بعض الدراسات التراثية تميل لتغليب بعض السمات القيادية ومن أهمها: الحكمة، الأمانة، العدل، والتحفيز، وقد أشار ابن أبي الربيع [159] إلى أهمية اتصاف القائد بالقدوة الحسنة اتكاءً على نصوصٍ عديدةٍ في الوحيين المطهَّرين كقوله تعالى: {وإنك لعلى خلق عظيم}[160]، وحديث "كان خلقه القرآن" [161]. كما أشار الماوردي [162] إلى ضرورة اتسام القائد بسمات عديدة، منها : الحكمة، الأمانة، العدل، والإيمان .

وفي الفكر العربي الإسلامي الحديث، نومئ إلى أننا ركزنا على الدراسات التي تجعل من الفكر العربي الإسلامي إطاراً مرجعيًّا لاستخلاص السمات والمهارات القيادية، وهذا يعني استبعاد تلك الدراسات العربية التي تعيد استهلاك "النتاج الغربي" عبر التعويل على الأدبيات الغربية في استخلاص تلك السمات والمهارات.

وبعد مراجعة مثل تلك الدراسات لاحظنا تركيزاً كبيراً على عدد من السمات المشتركة للقيادة ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، السيطرة، التحفيز، الحيوية، القدوة، والشورى.

وقد ذكر محمود خطاب[163] أن السمات التي اتصف بها الفاروق- رضي الله عنه- هي السمات التي يجب أن يتصف بها القادة، وتتضمن: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة،

---

(159) ابن أبي الربيع، سلوك المالك في تدبير الممالك (مخطوطة)، المصدر: الألوكة- الكتب والمخطوطات (majles.alukah.net/t2392/)

(160) سورة القلم، الآية 4.

(161) رواه أبو داوود.

(162) انظر مثلاً: فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة**، ص37.

(163) محمود شيت خطاب، **الفاروق القائد**،بغداد، مطبعة العاني، ط1، 1965م، ص37-145.

الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، السيطرة، الحيوية، القدوة، والشورى.

في حين يرى محمودعساف[164] أن ما ورد من السمات القيادية في التراث العربي الإسلامي لا يقل عما ذكر في غيرها من المصادر، وقد ذكر عدداً من السِمات، ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العدل، المبادرة، الحيوية، والشورى.

وحدد نبيل عبدالفتاح[165] بعض السمات التي تتسم بها "القيادة الإدارية المسلمة"، ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الإيمان، السيطرة، والشورى. ويرى الجابري [166] أن الصفات التي تؤدي إلى السلوك القيادي الأمثل هي: الحكمة، الشجاعة، الرؤية، الإيمان، العلم، القدوة.

واستشهد هشام الطالب [167] بحديث :"الناس معادن خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام، إذا فقهوا" [168] ليقرّر الحاجة إلى عدد من الصفات التي يفترض توافرها في الشخص القيادي، ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، التحفيز، الحيوية.

---

(164) محمود عساف، **أصول الإدارة**، مطبعة لطفي، القاهرة، د.ط.، 1988م، ص467.

(165) نبيل عبدالفتاح، مقالة بعنوان:**القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر**،1990م؛ مقتبس من: عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، ص 57

(166) بشير الجابري، **القيادة والتغيير**، جدة، دار حافظ، ط1، 1994م ص103.

(167) هشام الطالب، **دليل التدريب القيادي**، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،الطبعة العربية، 1994م،ص 64-66

(168) رواه البخاري.

وأورد عبدالشافي أبو الفضل[169] مجموعةً من السمات القيادية الإسلامية التي تتضمن مقوماتٍ ذاتيةً وشروطاً قيادية، ومقوماتٍ سلوكية، ومنها: الشجاعة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، السيطرة، القدوة، والشورى. وأشار محمد المبارك [170] إلى بعض السمات القيادية، ومن أهمها: الإيمان، العلم، العدل، الشجاعة، الرجولة، الحكمة، والأمانة.

أما محمد القحطاني [171]، فقد قسّم في بحثه المعنون "النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز" السمات القيادية التي اتصف بها عمر بن عبدالعزيز- رحمه الله- إلى ثلاثة أقسام: سمات اعتقادية، سمات سلوكية، وسمات عقلية، ومن أبرزها ما يلي: الإيمان، الثقة، الأمانة، العلم، العدل، المبادرة، الرؤية، الشجاعة، والحكمة.

وطرح أحمد الأشعري[172] عدداً من السمات التي يجب توافرها في القائد المسلم (الخليفة) ومنها: الإيمان، الأمانة، العلم، العدل، الرجولة، والحيوية. وبيّن عبدالعزيز ملائكة [173] أن هناك تشابهاً كبيراً بين السمات الواردة في الدراسات الإسلامية والسمات الواردة في الدراسات الغربية، بيد أنها تتباين في الدوافع والضوابط التي تمتاز بأنها مؤطرة بالإيمان بالله لدى القائد المسلم، ومن أبرز السمات التي عددّها ما يلي: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، التحفيز، الحيوية.

---

(169) عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، فرجينيا، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط1، 1996، ص 140.

(170) محمد المبارك، **نظام الإسلام – الحكم والدولة**، بيروت، دار الفكر، 1975، ص 82، مقتبس من: عبدالرحمن الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، جدة، دار العلم للطباعة والنشر، ط4، 1998،ص206.

(171) محمد مشبب القحطاني، **النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز**، مكة المكرمة، جامعة أم القرى،د.ط.، 1997م ،ص177-226.

(172) أحمد الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، ص44-447.

(173) عبدالعزيز ملائكة، **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة – مع قراءات من المنظور الإسلامي** (مرشد عملي ومرجع موسع)، مكة المكرمة، دار العلم، 2006، ص 31 – 44.

وحدد سالم القحطاني [174] بعض السمات للقائد الإداري المسلم، ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، وفهم النفس الإنسانية. وعدّد حزام المطيري [175] عدداً من السمات للقيادة الإسلامية ومنها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، العلم، الرجولة/السيطرة، الحيوية، والقدوة.

وفي كتاب حديث؛ طوّر يوسف الحزيم [176] مدخلاً قياديًّا جديداً أسماه مدخل "القوي الأمين"، استقاه من قوله تعالى: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ}، حيث عرّف مبدأي القوة والأمانة، وأوضح مايميّزهما في مجال الإدارة والقيادة، كما عرض لشواهد عديدة تدعم هذا المدخل من التراث العربي الإسلامي والغربي، وقد بيّن أن القائد وفق هذا المدخل يتسم بسمات عديدة من أهمها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، المبادرة، السيطرة، والشورى.

8-2-1-2 سمات القيادة وفق المنظور الغربي

إزاء السمات في الفكر الغربي، نلاحظ وجود قدر من التشتت في تغليب بعض السمات؛ نظراً لاتساع حجم الأدبيات الغربية، غير أننا اتكأنا على الإسهامات العلمية الرئيسة في تلك الأدبيات. وبخصوص تلك الإسهامات وجدنا أن هناك تكثفاً في التركيز على جملة من السمات ومنها :الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، العدل، المبادرة، الرجولة/السيطرة، التحفيز، الحيوية، القدوة.

---

(174) سالم القحطاني، **القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض، ط2، 2008م، ص126-131.

(175) حزام المطيري، **الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة**، ص 241-250.

(176) يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، ص 238-243.

ففي بحثٍ أُجري في العام 1959 قام مان Mann [177] ، بتحليل مايزيد عن 1400 دراسة حول الشخصية والقيادة، وتوصّل لتحديد عددٍ من السِمات القيادية الأكثر وضوحاً لدى القادة ومنها: الذكاء، الرجولة والسيطرة، والمحافظة والميل للاهتمام بما هو خارج الذات.

كما قام كلٌّ من هوليك و كلايكومب Holic and Claycomb [178] بدراسة في العام 1963 توصلا من خلالها لتحديد السمات القيادية التالية: الثقة، الشجاعة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، الإيثار، الإنجاز، العلم، القدوة، والتحفيز.

في حين قام سيوجديل Stogdill [179] بإجراء بحثين معمّقين، الأول في العام 1948 حيث قام بتحليل 124 دراسة حول السمات تم إجراؤها خلال الفترة 1904-1947، والثاني بحث قام فيه بتحليل 163 دراسة حول السمات تمت في الفترة 1948-1970، وقد خلص إلى أن أبرز السمات القيادية في عينة البحث تشمل: الذكاء، البصيرة، المسؤولية، المثابرة، اليقظة، المبادرة، الثقة، الاستعداد لتحمل الضغوط، والقدرة على التأثير.

8-2-2 مهارات القيادة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (3) مقارنة بين المنظورين العربي الإسلامي والغربي فيما يتعلق بالمهارات القيادية.

(177) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ص37.

(178) Holic and Claycomb, **Search for leadersip**, Journal of Cooperative Extension, No.2834, 1963.

(179) بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ص 36.

الدراسات	م	الباحث	أهم المهارات القيادية									
			المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	المهارات الذاتية: (الذكاء، ضبط النفس، المبادرة)	المهارات الإدارية	مهارة إدارة الوقت	مهارةحل المشكلات واتخاذ القرارات	مهارة التحفيز	مهارة إدارة التغيير	مهارة التفويض
العربية	1	درويش و تكلا (1977)	*	*	*							
	2	العبودي (1984)	*	*	*	*						
	3	أبو سن (1996)	*	*	*							
	4	الجابري (1994)	*	*	*					*		
	5	الرشودي (2001)	*	*		*	*					
	6	كنعان (2002)	*	*	*	*						
	7	هيجان (2004)	*	*	*							
	8	ملائكة (2006)	*					*	*	*		*
	9	الأغا (2008)	*	*	*	*	*					
	10	القحطاني (2008)				*		*			*	
	11	السكارنة (2010)	*	*	*	*	*					
الغربية	1	كاتز (1955)	*	*	*							
	2	روس (2002)	*			*	*	*	*			
	3	نورثهاوس (2004)	*	*					*			
	4	مارتن (2007)	*	*	*	*	*	*				
	5	ساترلي (2009)	*	*	*							
تكرار المهارة			15	13	11	8	5	4	3	2	1	1

ويتضح من التحليل أعلاه؛ وجود ما يشبه الإجماع لدى عدد كبير من الباحثين على أهمية توافر القائد على المهارات الإنسانية، والفنية، والفكرية [180]. في حين ذكر عدد من الباحثين أهمية توافر المهارات الذاتية كالذكاء، وضبط النفس، والمبادرة. كما أضاف باحثون آخرون – ولكن بتوافق أقل – عدداً من المهارات الأخرى، ومنها: المهارات الإدارية، ومهارة التحفيز، ومهارة اتخاذ القرارات.

8-2-2-1 مهارات القيادة وفق المنظور العربي الإسلامي

في الأدبيات العربية الإسلامية؛ أشار كلٌّ من درويش وتكلا إلى أهمية توافر القائد على المهارات الإنسانية، والفنية، والفكرية [181]. وقد أيّد هذا الرأي كلٌّ من أبو سن [182]، وهيجان [183]، في حين أضاف المهارات الذاتية كلٌّ من كنعان [184] والعبّودي [185]، وأضاف الجابري مهارة التحفيز [186]، وأضاف المهارات الذاتية والإدارية كلٌّ من الأغا [187]، والسكارنة [188].

---

(180) انظر مثلاً: محسن العبّودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**- أحمد أبو سن، **الإدارة في الإسلام**- بشير الجابري، **القيادة والتغيير**- بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**- عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط.، 1977م- رائد الأغا، **المهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري**، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008م.

(181) عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، ص412.

(182) أحمد أبو سن، **الإدارة في الإسلام**، ص109.

(183) عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، ص 69.

(184) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ص 319.

(185) محسن العبّودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، ص 111.

(186) بشير الجابري، **القيادة والتغيير**، ص110.

(187) رائد الأغا، **المهارات القيادية لدى المسئولين...** ، ص68.

(188) بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010م، ص44.

8-2-2-2 مهارات القيادة وفق المنظور الفكر الغربي

باستعراض الأدبيات الغربية؛ نجد أن معظم الباحثين في مجال القيادة يرون ضرورة أن يكون لدى القائد المهارات الإنسانية، والفنية، والفكرية (189)، في حين يرى نورثهاوس أهمية للمهارات السابقة، إضافة إلى مهارة حل المشكلات(190)، ويرى مارتن أن المهارات التي ينبغي أن يحوزها القائد هي المهارات الإنسانية، والفنية، والفكرية، والذاتية، والإدارية، ومهارة إدارة الوقت (191).

8-3 نقد المنظورين العربي الإسلامي والغربي في مجال القيادة الأخلاقية

في حقيقة الأمر، يمكن لنا تقديم عمل نقدي للفكرين العربي الإسلامي والغربي في مجال القيادة الأخلاقية بحيث يشمل جوانب كثيرة، بيد أننا رأينا التركيز على أهم الأبعاد ذات العلاقة بمسألة القيادة الأخلاقية سواء في جوانبها المنهجية النظرية أو التطبيقية، مع ضغط قائمة العمل النقدي ليكون في عشر نقاط مركّزة، وذلك كما يلي:

8-3-1 نقد الفكر العربي الإسلامي في مجال القيادة الأخلاقية

1- ضعف المنهجية في الكثير من الأعمال البحثية، حيث يغلب عليها التناول العام للمسألة الأخلاقية في القيادة.

2- ضعف تقصي الأبحاث العلمية المستحقة، بما يفضي بالكثير من الأعمال البحثية العربية إلى نوع من إهدار النتائج البحثية المتراكمة وينعكس ذلك سلباً على عمق تلك الأعمال.

---

(189) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ص318.

(190) Peter G. Northouse, **Leadership; Theory & Practice**, London, Sage Publications, 3rd ed., 2004, P.40.

(191) Martin, G., Christian J. Resick, C., Keating, M., and Dickson, M., **Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives**, Business Ethics: A European Review Vol. 18, Number 2, 2009.

3- اتصاف الفكر العربي الإسلامي بإنشائية مفرطة وتجافي الصياغة العلمية الدقيقة، مع غلبة البعد العاطفي على الكثير من الطروحات في مجال القيادة الأخلاقية.

4- ضعف النزعة الإبداعية في الكثير من الطروحات العربية الإسلامية؛ مما يؤدي إلى الاتكاء المكثف على النظريات والنماذج الغربية في مجال القيادة، وتكاد تخلو الأدبيات العربية الإسلامية من نظريات ونماذج علمية متماسكة في ذلك المجال.

5- قلة الأعمال البحثية المشتركة، حيث تطغى الأعمال الفردية ؛ مما يحرم الأبحاث في السياق العربي الإسلامي من ،ثمار التعاون العلمي .

6- ضعف الصلابة العلمية في الكثير من الطروحات في السياق العربي الإسلامي، ومن ذلك – مثلاً– ما يتعلق ببناء نماذج علمية وتطوير مفاهيم ومصطلحات جديدة في مجال القيادة الأخلاقية.

7- ضعف الجهود البحثية الجادة لتطوير أدوات قياس فاعلية، أو جودة القيادة الأخلاقية، مما يلجئ الباحثين العرب إلى الأدوات المتطورة في البيئة الغربية كالاستبانات ، وينعكس ذلك سلباً على دقة النتائج ؛حيث تنحاز تلك الأدوات للإطار الفكري الغربي وسياقها الثقافي والمجتمعي.

8- قلة أو ندرة الأبحاث المتخصصة بدراسة الدور الهام للأبعاد القانونية في القيادة بشكل عام، وفي القيادة الأخلاقية بشكل خاص.

9- لئن كان الفكر العربي الإسلامي يتحدث عن أهمية التوازن بين المصالح العامة للمنظمة والمجتمع والمصالح الخاصة للقادة، فإنه لم ينجح في بلورة إطار علمي متماسك لتحقيق ذلك التوازن المنشود.

10- ضعف إشارة بعض الدراسات العربية والإسلامية إلى أهمية الرقابة الذاتية لدى القادة، كما أنها لم تطور نموذجاً علمياً يمكّن القادة من ترسيخ مبدأ الرقابة واستدامته في السلوك العملي.

8-3-2 نقد الفكر الغربي في مجال القيادة الأخلاقية

1- ضعف تفعيل البعد الديني لتقوية الوازع الأخلاقي للسلوك القيادي؛ نظراً لطغيان النزعة العلمانية في السياق الأكاديمي البحثي.

2- صعوبة الانفكاك من البعد النفعي، حيث يغلب على الطروحات الغربية النزعة البراغماتية في السياق الأخلاقي للقيادة؛ نظراً لشيوع الفلسفة المادية في الفكر الغربي بشكل عام، ويدخل في ذلك الفكر الإداري.

3- ازدواجية المعايير من حيث تطبيق المبادئ الأخلاقية للقيادة الإدارية، حيث يلحظ على بعض المنظمات الغربية الالتزام بتلك المبادئ في السياق الغربي وضعف الالتزام في السياقات الأخرى؛ مما يؤكد الملاحظة السابقة الخاصة بالبعد النفعي ،ومن ذلك تأثير مجموعات الضغط حيث تقوم بأعمال غير أخلاقية صوب تحقيق أهدافها.

4- ضعف تحقيق التوازن في المصالح، من جراء انخفاض مستويات الالتزام بالبعد الأخلاقي؛ مما ينجم عنه – مثلاً- تغليب الربحية قصيرة الأجل حتى لو كانت ضارة بالمنظمة أو حتى بالمجتمع.

5- افتقاد الفكر الغربي للاتكاء على المرجعية الدينية مما يعجزه عن ترتيب الأولويات أو تحديد درجات الأهمية لسمات القيادة الأخلاقية في المواقف المختلفة، وذلك بخلاف الفكر القيادي العربي الإسلامي.

6- يفتقر الفكر الغربي للإعداد المبكر للقادة الأخلاقيين حيث لا يفطن لمسألة الأخلاق بشكل مركز إلا بعد تكليف أولئك القادة بالمنظمات، الأمر الذي يضعف السلوك القيادي الأخلاقي في الواقع العملي.

7- ضعف بعض الجوانب المنهجية في دراسة المدخل القيادي الأخلاقي ومن ذلك على سبيل المثال اتسام المنهجية الغربية بنزعة تجزيئية مفرطة، ويتضح ذلك في تركز النظريات والنماذج العلمية المقترحة على أبعاد محدودة من الظاهرة القيادية، ويمكن طرح بعض الأمثلة على ذلك ومنها دراسة ميشيغان وأوهايو، الأولى تتركز على مراعاة المشاعر بينما الثانية تتركز على إنجاز المهام في سياق يتجاهل

بقية الأبعاد الأخرى كسمات القائد ومهاراته وطبيعة الموقف القيادي وخصائص الأتباع ونحو ذلك.

8- انطلاق الفكر الغربي من مبدأ النسبية في التعاطي مع المسألة الأخلاقية ،حيث ينبثق من التسليم بأن الغاية من إيجاد المنظمات هو تعظيم إنتاجيتها وليس تحقيق الصالح العام.

9- الإيغال الشديد في مسألة القياس الكمي لأبعاد القيادة الأخلاقية انبثاقاً من المقولة الشهيرة (ما لا يقاس، لا يمكن إدارته) مع الإشارة إلى الجوانب الإيجابية لعمليات القياس، إلا أن النقد ينصرف إلى المبالغة في "التكميم"، والتي تجلب آثاراً سلبية، ومنها ضعف استخدام المدخل البحثي الكيفي (النوعي).

10- يبالغ الفكر الغربي في ترسيخ النزعة الفردية مما ينعكس سلباً على البعد السلوكي للقيادة الأخلاقية في الواقع العملي؛ نظراً لتضخم الذات لدى القائد.

خاتمة

استعرض الفصلان السابقان أهم الأبعاد المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وفقاً للمنظورين العربي الإسلامي والغربي، وجاء هذا الفصل ليغذي الجانب التوصيفي التحليلي لتلك الأبعاد عبر عقد مقارنة بين هذين المنظورين وفقاً لما تضمنه البحث، وقد ركّزت المقارنة على موضوع السمات والمهارات القيادية. كما شمل الفصل نقداً للمنظور العربي الإسلامي والمنظور الغربي في مجال القيادة الأخلاقية.

الباب الرابع: نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية وقياس فاعليتها وتنميتها

الفصل التاسع: النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي

مقدمة:

جهدت الفصول السابقة – في أبوابها الثلاثة – للتعريف بمنهجية الدراسة وأهدافها واستعراض العديد من الأطر النظرية للقيادة الأخلاقية وفق المنظورين العربي الإسلامي والغربي. ويعد ذلك تأسيساً منهجيًّا ضروريًّا لتحقيق هدف رئيس من أهداف هذا البحث، والمتمثل في بناء نموذج علمي "مبدئي" للقيادة الأخلاقية يمكّن من قياس مستويات فاعليتها، بمراعاة الأطر الثقافية التي تخص المجتمع العربي الإسلامي على وجه التحديد، باعتبار ذلك ركيزة محورية في تحقيق مستويات مقبولة من الملاءمة الثقافية لمثل تلك النماذج، وبخاصة أن الفكر العربي المعاصر يعاني مما يسميه البعض بـ "النقل الميكانيكي للأفكار" [192] ، والذي يعني لجوء بعض الباحثين إلى النقل المباشر للمفاهيم والمصطلحات والنظريات والنماذج العلمية التي يتم تصنيعها في البيئة الغربية، بغض النظر عن مدى مناسبتها للسياق الثقافي في عالمنا العربي والإسلامي، الأمر الذي يقلل من درجات الملاءمة الثقافية، وهو ما نسعى لتجنبه في هذه الدراسة.

وقد اتبع الباحث المنهجية الخاصة ببناء النماذج العلمية بعد قيامه بالتعريف المختصر لماهية النموذج العلمي، ولذلك فقد تم التوسل بعنوانين فرعيين، وهما:

- مدخل عام للنموذج.
- النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية.

---

(192) عبدالله البريدي، **الإشكالية الاصطلاحية في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح (Governance)– توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها**، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد، أبها – 31/10-1/11/2009م.

1-9 مدخل عام للنموذج

يؤكد عبدالوهاب المسيري على أن كل شيء له "نموذج" معرفي يعبر عنه، ويعكس جزءاً من الرؤية الكونية، مع تأكيده على تأثير الإطار الثقافي للباحث الذي يصنع النموذج على النموذج ذاته، ويربط ذلك بمسألة التحيز، والتي تتمثل في التقاط أفكار أو عوامل بعينها وترك الأفكار والعوامل الأخرى لسبب معروف أو غير معروف [193].

وتؤكد الأدبيات العلمية أنه ليس ،ثمة تعريف متفق عليه لماهية "النموذج" Model ويستعرض أحد الباحثين العرب جملة من التعريفات للنموذج [194]:

- يرى البعض أن النموذج يمثل جسراً بين النظرية والتطبيق.
- وبشكل أكثر تحديداً، يعرفه "كرون" بأنه "تمثيل تجريدي مبسط للواقع، ويحتاج بناؤه إلى قدرة إبداعية خلاّقة".
- أما البريدي فيضع التعريف التالي: "تمثيل تجريدي مبسط لشبكة العلاقات بين مجموعة من المفاهيم والعوامل والمتغيرات المتعلقة بظاهرة محددة في إطار منهجي محكم يتصف بالقدرة التفسيرية التنبؤية".

ومن الملاحظ في التعريفات السابقة التركيز على فكرة "التمثيل التجريدي المبسط" للظاهرة المبحوثة، وذلك منبثق من حقيقة تعقد الظواهر الإنسانية نظراً لكثرة العوامل التي تؤثر فيها ضمن سياق معقد من العلاقات الشبكية فيما بينها، فمثلاً ظاهرة القيادة –كما أوضحنا في فصول سابقة – في غاية التعقيد، ومن هنا فإن أي نموذج علمي للقيادة يراد بناؤه لابد أن يتصف بالبساطة، وذلك بكونه يفلح في نقل أهم الأبعاد القيادية بصورة واضحة وغير مركبة، الأمر الذي يشجع الأخرين على الإفادة منه؛ نظراً لأنه يعكس "الواقع المعقد" لظاهرة القيادة بقالب مبسط. وهذا يعني أن النماذج المعقدة – أي تلك التي تتضمن

---

(193) عبدالوهاب المسيري، **إشكالية التحيز: رؤية معرفية ودعوة للاجتهاد (المقدمة: فقه التحيز)**، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط3، 1998م.

(194) عبدالله البريدي، **نموذج تشخيصي وإطار بحثي مقترح لدراسة ظاهرة التكفير باعتبارها مهدداً للأمن الفكري**، المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري، جامعة الملك سعود، الرياض، 16-2009/5/18م، ص22.

عوامل كثيرة – لن تحظى بالقبول في الأدبيات العلمية المتخصصة. غير أنه يتعين علينا التأكيد على صعوبة بناء نماذج تتسم بقدر كاف من البساطة من جهة وبالدقة من جهة أخرى، مما يوجب الالتزام بالمنهجية العلمية المقررة في بناء مثل تلك النماذج.

ويشدد عبدالله البريدي [(195)] على وجوب اتسام النموذج "الجيد" بجملة من السمات، ومنها: تبسيط النظرية أو الإطار النظري للظاهرة المبحوثة، والقدرة التفسيرية العالية لما مضى، والقدرة التنبؤية العالية لما يستقبل، وملاءمته للظاهرة المبحوثة، وقابليته للتطبيق العملي، والجاذبية في طريقة بنائه وعرضه.

ويمكن لنا بعد التعريف المجمل المختصر بماهية النموذج العلمي، وإبراز أهم سمات النموذج "الجيد"، أن نستعرض أبرز الأطر المنهجية والخطوات العملية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لبناء النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية وذلك عبر المحور التالي.

9-2 النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية

في ضوء بعض الأبحاث [(196)] التي رامت بناء نماذج علمية تم تحديد مجموعة من الخطوات العملية لبناء نموذج مقترح مبدئي في هذه الدراسة، وقد تضمنت تلك الخطوات ما يلي:

1- التحديد الدقيق للغاية من بناء نموذج للقيادة الأخلاقية، والمتمثلة في قياس فاعلية تلك القيادة من منظور الفكر العربي الإسلامي.

2-القراءة التحليلية للأدبيات المتخصصة في القيادة الأخلاقية، بما يمكّن الباحث من بناء منصة للفهم المعمق للظاهرة المبحوثة والتحديد المبدئي لبعض المفاهيم الأساسية وعلاقاتها البينية.

3-تنفيذ الباحث لدراسة استطلاعية عبر إجراء مقابلات ميدانية مع عينة مختارة لإنضاج تلك المفاهيم الأساسية وعلاقاتها البينية.

---

(195) المرجع نفسه، 22.

(196) المرجع نفسه، 23.

4-إخضاع كل ما سبق لتحليل منهجي معمق لبلورة أدق للمفاهيم والعلاقات البينية، من أجل الخلوص إلى بعض الأفكار الجديدة التي من شأنها إثراء النموذج وجعله ملائماً للظاهرة المبحوثة في سياقها الثقافي.

5-بلورة تحليلية تفصيلية أكثر دقة للمفاهيم وعلاقاتها البينية وللأفكار الجديدة ووضعها في مكونات رئيسة وفرعية.

6-التحليل والتصنيف الدقيق لما سبق والخلوص إلى وضع النتائج السابقة في أربعة مكونات رئيسة، وتحت كل مكون أربعة مكونات فرعية.

7-وضع تصور مبدئي متكامل للنموذج وإخضاعه للتفكير المعمق والنقاشات مع عدد من الباحثين والممارسين طلباً لإنضاجه بشكل أدق.

8-وضع النموذج في صورته النهائية بما في ذلك تحديد الشكل البياني لعرضه، على نحو يلتزم – قدر المستطاع – بسمات النموذج الجيد المشار إليها آنفاً.

وبعد استعراضٍ مجملٍ لمنهجية بناء النموذج في هذه الدراسة، يسعنا استعراض مكوناته التي أشرنا إليها سابقاً وهي كما يلي:

1. مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:

1-1 الالتزام بالقوانين المحلية.

1-2 مراعاة القوانين الدولية.

1-3 احترام قيم المجتمع.

1-4 التقيد بقيم المنظمة.

2. التوازن الذكي في تحقيق المصالح:

2-1 التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها.

2-2 التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع.

2-3 التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد.

2-4 التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

3. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره :

3-1 تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

3-2 الإسهام في المشاريع التنموية.

3-3 التأهيل والتوظيف للموارد البشرية.

3-4 الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية.

4. المقوّمات القيادية

4-1 المهارات القيادية.

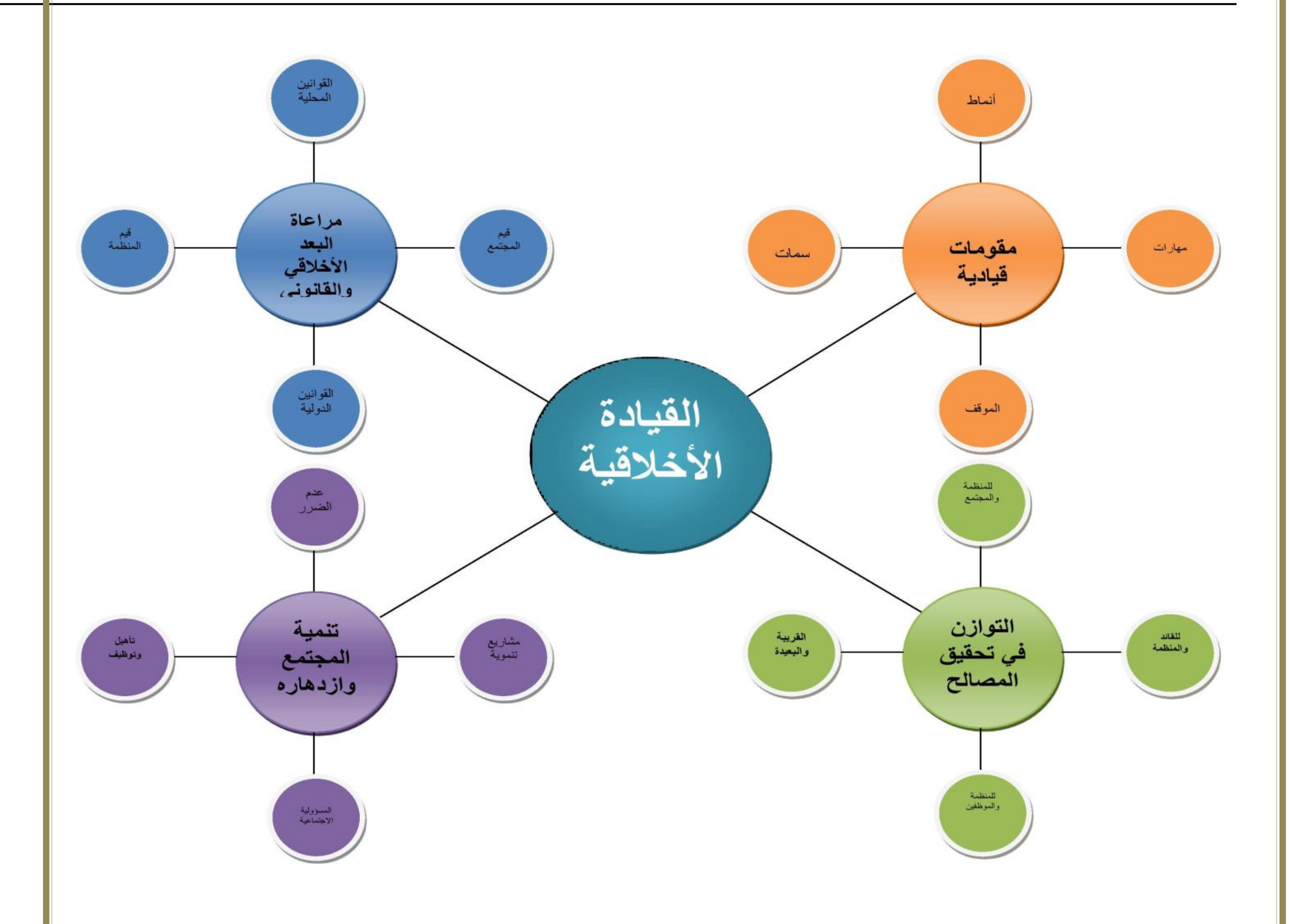
4-2 السمات القيادية.

4-3 الموقف.

4-4 الأنماط (القيادة التحويلية).

وقد تم وضع بنود تقيس كل محور فرعي من المحاور السابقة، علماً بأن الاستبانة تستخدم أسلوب القياس الخماسي من 1 (غير موافق إطلاقاً) إلى 5 (موافق جدًّا). ويمكن عرض النموذج المقترح عبر الشكل التالي:

شكل (1) النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية



خاتمة

من الأهداف الرئيسة لهذا البحث؛ بناء نموذج علمي "مبدئي" للقيادة الأخلاقية يمكّن من قياس مستويات فاعليتها، مع مراعاة الأطر الثقافية التي تخص المجتمع العربي الإسلامي. لذلك فقد قدّم هذا الفصل مدخلاً عامًّا لتعريف النموذج، إضافة إلى الخطوات العملية لبنائه. وشمل النموذج أربعة مكونات رئيسة، لكل واحد منها أربعة مكونات فرعية، وهذه المكونات الرئيسة هي: مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، التوازن الذكي في تحقيق المصالح، الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، والمقوّمات القيادية.

الباب الرابع: نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية وقياس فاعليتها وتنميتها

الفصل العاشر: قياس فاعلية القيادة الأخلاقية

مقدمة:

كما مر معنا سابقاً، فإنّ هذا البحثَ لا يتوخى الوصول إلى "قيادة أخلاقية" فحسب، بل يروم بلورة ما يجعل تلك القيادة فاعلة في السياق الإداري والفضاء التطبيقي، وذلك أن الفكر العربي الإسلامي حين يشدّد على أهمية البعد الأخلاقي في القيادة الإدارية فهي ليست نزعة مثالية تتجافى عن تحقيق المنافع والمصالح للمنظمات والمجتمعات على حد سواء، بل هي نزعةٌ أخلاقيةٌ مقاصدية، وهي سمة محورية في هذا الفكر الأصيل. ومن هنا، فإن الواجب منهجيًّا تتبع الأدبيات العلمية لتحديد أبعاد فاعلية (أو فعالية) القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل أخصّ.

وتأسيساً على ما سبق، فقد وضعت محاور فرعية في هذا الفصل، تتضمن الآتي:

- فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر العربي الإسلامي .
- فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر الغربي .
- قياس فاعلية القيادة الأخلاقية .

10-1 فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر العربي الإسلامي

بعد رصد الأدبيات العربية في هذا المجال، خلص الباحث إلى نتيجة مفادها بأن تلك الأدبيات لم توفق في بلورة أبعادٍ محددة للفاعلية القيادية، حيث إن الكثير من الإسهامات العربية تغفل عن الحديث حول مسألة الفاعلية القيادية، مع أن بعضها يعتبر مراجع ذات طبيعة شاملة، مما يؤشر على أن تلك المسألة لم تظفر بنصيبها في خارطة الأدبيات القيادية العربية [197].

بل يمكننا التقرير بأن غياب مسألة الفاعلية لم يكن فقط في المراجع العربية العامة التي تناولت القيادة وأشرنا إليها في الفقرة السابقة، بل هنالك نزوع إلى الاستخدام الشكلي لمفهوم الفاعلية في المراجع التي يفترض أنها تنهض لمعالجة تلك المسألة بشكل معمق. ومن ذلك -مثلاً- ما نجده في كتاب "القيادة الإدارية الفعالة"[198]، حيث يخلو الكتاب في فصوله الاثني عشر من مجرد تعريف أو توصيف لهذه "الفاعلية" مع أن الكتاب اتخذ هذا المفهوم ضمن عنوانه.

والكلام ذاته ينطبق على كتاب عربي آخر هو "القيادة: المهارات القيادية وفعالية القيادة الإدارية" [199]، والعجيب أن هذا الكتاب لم يقتصر على استخدام مفهوم الفاعلية في العنوان الرئيس للكتاب، بل عقد فصلاً كاملاً بعنوان "فعالية القيادة الإدارية" والذي جاء في 65 صفحة، إلا أنه قد خلا تماماً من أي توصيف علمي دقيق لهذا المفهوم.

فإن صح ماسبق إزاء الفاعلية القيادية بشكل عام في الأدبيات العربية، فإنه يصح حول الفاعلية للقيادة الأخلاقية بوجه خاص، ولا سيما أن تلك الأدبيات،لم تشتغل على "القيادة الأخلاقية" وفق أبعادها الدقيقة إلا في السنوات القليلة الماضية، مع الإشارة إلى أن

---

(197) انظر مثلاً: عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**.

(198) بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**.

(199) منصور عيسى، **القيادة: المهارات القيادية وفعالية القيادية الإدارية**، القاهرة، الدار المصرية للعلوم، د.ط.، 2012م.

ضبط مفهوم "الفاعلية" في سياق "القيادة الأخلاقية" أكثر صعوبة؛ نظرا لدقّة مفهوم "القيادة الأخلاقية " ذاته، ولجدته أيضاً.

وما سبق يجعلنا نذهب إلى القول بأن الأدبيات العربية ليست ثرية في مسألة فاعلية القيادة الأخلاقية، مما يحيلنا إلى الأدبيات الغربية كي نفيد منها في تحديد أبعاد مفهوم الفاعلية القيادية بوجه عام وفي سياق القيادة الأخلاقية بوجه خاص.

10–2 فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر الغربي

بعد الرصد والتحليل للأدبيات الغربية، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي تم الخلوص إليها حيال مسألة فاعلية القيادة كما يلي :

حين نتفحص الأدبيات الغربية نستنتج أننا أمام منظومة من المصطلحات التي تلصق بمصطلح "القيادة" من أجل إضفاء نوع من التميز على القيادة، من حيث تأثيرها ونتائجها. ومن تلك المصطلحات نجد على سبيل المثال [200] :

- "القيادة الجيدة" Good Leadership
- "القيادة المؤثرة" Influential Leadership
- "القيادة الفاعلة" Effective Leadership

ولا تكتفي تلك الأدبيات بزج مثل تلك المصطلحات وإنما تفصّل كثيراً في الأبعاد التي تحقق مثل تلك السمات للقيادة، بطريقة تثري هذه المسألة من جهة، وتربكها من جهة أخرى نظراً للتقاطع الكثيف بين تلك الأبعاد. بيد أن ذلك لا يعني التقليل من هذه الإسهامات العلمية، حيث إنها تمنحنا قدراً من الفهم للأبعاد التي تجعل من القيادة فعلاً منتجاً ومفيداً.

---

(200) Jane Collier & Rfael Esteban, **Systemic leadership: ethical and effective**, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Iss.: 4, 2000, P. 207-215.

ومن أهم المزايا في تلك الإسهامات أنها أثرت الأدبيات العلمية بأدوات قياس علمية دقيقة للأبعاد الخاصة بـ " القيادة الجيدة"، " القيادة المؤثرة"، " القيادة الفاعلة" ونحوها.

وجدير بالذكر أن أي حديث عن فاعلية القيادة في سياق القيادة الأخلاقية يتطلب الاتكاء بشكل مكثف على المدخل المثالي Normative Approach وليس المدخل الوضعي Positive Approach، وذلك أن تلك الفاعلية يجب أن تكون مشدودة دائماً بما يتوجب على القادة فعله وفق الإطار الأخلاقي، ففي دراسة للباحثين جان كولير ورافائيل استبان بعنوان "Systemic Leadership: Ethical and effective" أشار الباحثان إلى أن القيادة المنظمة تعتبر قيادة جيدة في النواحي الأخلاقية إذ إنها تخلّق الوحدة وتشجعها وتدعم الإبداع في أُطر أهدافها التنظيمية. كما أنها قيادة متميزة في نواحي الفاعلية إذ إنها تعزّز التطوير التنظيمي [201] .

وتشير سيولا في كتابها الهام "الأخلاق: قلب القيادة" تحت عنوان الأخلاق والفاعلية "Ethics and Effectivness" أن المشكلة تكمن في أن الأبحاث السائدة في موضوع القيادة يندر أن تبحث في الأمرين الهامين اللذين يخلقان قيادة "جيدة" وهما : الأخلاق والفاعلية؛ حيث كان السؤال في معظم الأبحاث عن ماهي القيادة؟ وكيفية تعريفها، بينما كان الأولى أن يكون السؤال عن ماهي القيادة "الجيدة"؟

إذ إن استخدام كلمة جيدة (Good) أمر محوري هنا وهو يعني أن تكون أخلاقيًّا وفاعلاً لتكون قائداً جيداً، وهو أمر يعين – أيضاً – على تحقيق بعد مهم وهو: أنه يسهّل قياس القيادة في موضوع الأخلاق والفاعلية مقارنة بقياسها في موضوع الأخلاق فقط .

وتأكيداً على هذا الأمر نجد أن هنالك تساؤلاً محوريًّا في الأدبيات الغربية حول فاعلية القيادة يتمثل في الآتي:

هل تكون القيادة فاعلة حين تكون جيدة في التعامل مع "الأشخاص" ؟ أم مع "المهام" ؟

---

(201) المرجع السابق.

الإجابة عن مثل هذا السؤال تكون عادة بأن الفاعلية تتطلب الأمرين معاً، غير أن بعض النظريات تركز أكثر على محور "الأشخاص" كدراسات أوهايو Ohio Studies، في حين تركز نظريات أخرى على محور "المهام" كدراسات ميتشيجن Michigan Studies[202].

ويمكننا -أيضاً- إيضاح بعض الأبعاد الإضافية، حيث يؤكد بعض الباحثين الغربيين على جملة من الأبعاد التي يرون أنها ركائز لفاعلية القيادة؛ إذ يقترح الباحثان ساهو ومهانتلي الأبعاد التالية [203] :

- ارتباط القيادة برؤية المنظمة ورسالتها والقدرة الفائقة على بلورتها وإقناع الناس بها ومن ،ثم تحفيزهم لتحقيقها.
- تفرد الاستراتيجية التي يتم وضعها وتنفيذها في المنظمة.
- امتلاك المهارات الأساسية في الإدارة واتخاذ القرار.
- اتصاف القادة بالذكاء العقلاني Rational والعاطفي Emotinal والروحي Spiritual مما يجعلهم قادرين على فهم المحيط البيئي واستيعاب الناس بشكل معمق، مما يكسبهم القدرة على التأثير الملموس في التوجيه للأحداث والقرارات.

أما الباحث وايلي [204]، فيؤكد على ضرورة اتسام القيادة الفاعلة ببعض الأبعاد ومنها :

- القدرة الكبيرة على الاستجابة للتهديدات المحتملة بطريقة ملائمة.

---

(202) Joanne Ciulla, **Ethics**, **the heart of leadership**.

(203) Fakir Mohan Sahoo & Jitendra Mohanty, The Critical Factors of Effective Leadership in Organizations: An Ideographic Investigation Using Lens Model, The XIMB Journal of Management , Mar 2010, Vol. 7 Issue 1, p17-54.

(204) Jack W. Wiley, The impact of effective leadership on employee engagement, Employment Relations Today, Volume 37, Issue 2, pages 47–52, summer 2010, P 47.

- القدرة الكبيرة على بلورة اتجاهات جديدة للمنظمة التي تمكنها من حسن استغلال الموارد، ومنها الموارد التقنية من أجل كونها مؤثرة في مجالها الذي تنشط فيه.
- القدرة الفائقة على بلورة الرؤية الواضحة للموظفين ودفعهم لتحقيقها عبر إيضاح أدوارهم.
- اتصاف القيادة بمهارة عالية للتعامل مع كافة الأطراف ذات الصلة وبطريقة مناسبة.

10-3 قياس فاعلية القيادة الأخلاقية

10-3-1 وضع تعريف إجرائي للقيادة الأخلاقية

في هذا البحث تم تطوير أداة لقياس القيادة الأخلاقية الفاعلة ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم وضع تعريف إجرائي للقيادة الأخلاقية، وذلك كما يلي:

"التأثير على الأخرين لتحقيق أهداف المنظمة والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر توفر القائد على سمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

10-3-2 بناء استبانة لجمع البيانات

10-3-2-1 إجراءات بناء الاستبانة

بعد وضع التعريف الإجرائي السابق، قام الباحث ببناء استبانة وفق الخطوات المنهجية المقرة في بناء استبانات العلمية، وذلك كما يلي:

1- تم تحديد هدف الاستبانة المتمثل في تمكين الباحث من قياس فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية الإسلامية في ضوء النموذج العلمي الذي

تم بناؤه في هذه الدراسة ،والتعريف الإجرائي الذي تم اشتقاقه من ذلك النموذج.

2- تم تحديد أربعة مكوّنات رئيسة للاستبانة وفق نموذج الدراسة، كما يلي:

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.
- التوازن الذكي في تحقيق المصالح.
- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره .
- المقوّمات القيادية.

3- تم تحديد بنود تفصيلية لكل مكوّن من المكوّنات الأربعة الرئيسة، وذلك في ضوء ما خلص إليه الباحث من تحليل للأدبيات العلمية ذات العلاقة بتلك المكوّنات. على سبيل المثال إزاء السمات القيادية (وهي مندرجة تحت المكوّن الرئيس: المقومات القيادية)؛ تم تحديد 10 سمات انتهى الباحث إلى اختيارها باعتبارها تمثّل السمات الأكثر أهمية في الأدبيات العربية الإسلامية والأدبيات الغربية [205] .

4- تمت صياغة مبدئية للبنود التي تم تحديدها مع مراعاة الاعتبارات المنهجية في صياغة مثل تلك البنود كالوضوح، مع تجنب الأسئلة الإيحائية أو المزدوجة وتجنب العبارات المنفية [206] .

5- أخضعت الصياغة المبدئية لمراجعات متكررة من قبل الباحث لتجويد الصياغة وإنضاجها.

6- وضع الاستبانة بقالب ملائم للتحكيم العلمي وفقاً لتوجيه فضيلة المشرف.

---

(205) للمزيد: انظر الجدول التحليلي للسمات القيادية في الفصل الثامن.

(206) انظر مثلاً: رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**؛ إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية** – القاضي والبياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**.

7- عرض الاستبانة على أربعة محكمين متخصصين في العلوم الإدارية، وتلقي ملاحظاتهم حيالها.

8- إجراء بعض التعديلات على الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين أخذاً بالاعتبار توجيهات فضيلة المشرف على البحث.

9- وضع الاستبانة بشكلها النهائي.

10- إعداد القالب الفني لتصميم الاستبانة وإنزالها في الموقع الإلكتروني المخصص للاستبانة الإلكترونية.

11- مراجعة الاستبانة بعد إدخالها وإنزالها في الموقع الإلكتروني للتأكد من الدقة التامة في عملية تسجيل البيانات.

12- نشر وتوزيع الاستبانة بوسائل عديدة، وإتاحتها للعينة المستهدفة في هذه الدراسة.

10-3-2-2 التحقق من صدق الاستبانة وثباتها

يعد معيارا الصدق Validity والثبات (الاعتمادية) Reliability من أهم سمات الاستبانة المقبولة علميًّا [207]، وسيتم في الجزء التالي توضيح هذين المعيارين بشيءٍ من التفصيل.

---

(207) انظر مثلاً: رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**- إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**- القاضي والبياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**- كمال زيتون، **منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي**.

10-3-2-2-1 صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة التي أعدها الباحث من خلال الأسلوبين التاليين:

أ- الصدق الظاهري (آراء المحكّمين):

يعد الصدق الظاهري من الأساسيات في أداة البحث ، وقد اعتمد الباحث الصدق الظاهري، حيث تمت صياغة الاستبانة بصيغتها الأولية وتطويرها عدة مرات،ثم عرضها على فضيلة المشرف على البحث، وبعد توجيهه تم عرضها على أربعة محكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له وحذف وتعديل ما يرونه يسهم في وصول الاستبانة إلى الشكل الأمثل للتطبيق. وقد اعتمد الباحث نسبة اتفاق(80%) فأكثر من آراء المحكّمين معياراً لقبول العبارة. وبناءً على آراء المحكّمين حول مدى مناسبة الاستبانه لأهداف البحث ، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم؛ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات وإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وقد أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (36) فقرة لتحديد المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية لدى عيّنة الدراسة.

ب – صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمكّون الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من أفراد مجتمع البحث، ويعبر صدق الاتساق الداخلي عن ارتباط درجة كل عبارة بالمجموع الكلي للمكوّن الذي تنتمي له، وكذلك ارتباط كل مكوّن من مكوّنات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدَّاول التالية توضح نتائج معاملات الارتباط :

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع المجموع الكلي للمكون الذي تنتمي له

المكون الأول		المكون الثاني		المكون الثالث		المكون الرابع			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.76	9	**0.83	13	**0.81	17	**0.86	27	**0.90
2	**0.74	10	**0.86	14	**0.89	18	**0.90	28	**0.86
3	**0.80	11	**0.61	15	**0.87	19	**0.86	29	**0.89
4	**0.82	12	**0.81	16	**0.89	20	**0.85	30	**0.90
5	**0.86					21	**0.88	31	**0.88
6	**0.69					22	**0.86	32	**0.73
7	**0.64					23	**0.83	33	**0.81
8	**0.78					24	**0.81	34	**0.85
						25	**0.83	35	**0.82
						26	**0.88	36	**0.86

* دال إحصائيًّا عند 0.05 ** دال إحصائياً عند 0.01

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع المجموع الكلي للمكون الذي تنتمي له جاءت محصورة بين (0.64– 0.86) للمكون الأول، وبالنسبة للمكون الثاني جاءت محصورة بين (0.61-0.86)، وللمكون الثالث جاءت محصورة بين (0.81- 0.89)، و للمكون الرابع محصورة بين (0.73- 0.90)، وهي قيم مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمكون الذي تنتمي إليه، كما يشير إلى اتساق عبارات كل مكون من مكونات الاستبانة .

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لكل مكون من مكونات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المكون	عدد العبارات	معامل الارتباط
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	8	**0.88
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	4	**0.88
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	4	**0.91
المقومات القيادية	20	**0.92

* دال إحصائيًا عند 0.05 ** دال إحصائيًا عند 0.01

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل مكوّن من مكونات الاستبانة والدرجة الكلية لها عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت ما بين(0.88-0.92) وهي قيم تشير إلى الاتساق بين المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية والدرجة الكلية، مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات ومكونات الاستبانة.

10-3-2-2-2 ثبات الاستبانة

باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha) جاءت قيم معاملات الثبات على النحو التالي:

جدول (6) عامل ثبات "ألفا كرونباخ" مكونات الاستبانة

المكون	عدد العبارات	معامل ألفا- كرونباخ
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	8	0.89
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	4	0.78
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	4	0.88
المقومات القيادية	20	0.98
الثبات الكلي للاستبانة	36	0.98

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات الثبات جميعها قريبة من الواحد الصحيح حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في مكونات الاستبانة بين (0.78- 0.98) وكان معامل الثبات الكلي (0.98)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ونخلص من النتائج السابقة أن الاستبانة تحظى بمستويات مرتفعة من الصدق والثبات؛ مما جعلنا مطمئنين لاستخدامها في هذه الدراسة. وقد وضعت بنود الاستبانة لتغطي كافة المكوّنات الرئيسة والفرعية للقيادة الأخلاقية وفق النموذج المقترح (ص 111)، وذلك كما يلي: جدول (7)

المكوّن الفرعي .. (متفرع من المكوّن الرئيس)	البند المحدد لهذا البند الفرعي في الاستبانة
المكوَّن الرئيس الأول: مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	
الالتزام بالقوانين المحلية	1- القيادة تلتزم بالقوانين المحلية.
مراعاة القوانين الدولية	2- القيادة تراعي القوانين الدولية.
احترام قيم المجتمع	3- القيادة تحترم قيم المجتمع.
التقيد بقيم المنظمة	4- القيادة تتقيد بقيم المنظمة.
التقيد بقيم المنظمة	5- تضع القيادة معايير أخلاقية واضحة في المنظمة.
التقيد بقيم المنظمة	6- تكافئ القيادة على السلوك الأخلاقي.
التقيد بقيم المنظمة	7- القيادة تعاقب على السلوك اللا أخلاقي.
التقيد بقيم المنظمة	8- تسعى القيادة لجعل الأخلاق مؤثرة في سير العمل.
المكوّن الرئيس الثاني: التوازن الذكي في تحقيق المصالح	
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها	9- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها.
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع	10- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع.
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد	11- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد.
التوازن بين المصالح القريبة والبعيدة	12- القيادة تحقق التوازن بين المصالح القريبة والبعيدة.
المكوّن الرئيس الثالث: الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	
عدم الإضرار بالمجتمع	13- . القيادة تتلافى إلحاق أي ضرر بالمجتمع.
الإسهام بالمشاريع التنموية	14- . تسهم القيادة في المشاريع التنموية .
التأهيل والتوظيف للموارد البشرية	15- تسهم القيادة في التأهيل والتوظيف للموارد البشرية.
الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية	16- القيادة تسهم في برامج المسؤولية الاجتماعية.
المكوَّن الرئيس الرابع: المقومات القيادية	
السمات القيادية	17- تتسم القيادة بوضوح الرؤية.
السمات القيادية	18- تتسم القيادة بالذكاء والحكمة.
السمات القيادية	19- تتسم القيادة بالثقة والمصداقية.
السمات القيادية	20- تتسم القيادة بالشجاعة.
السمات القيادية	21- تتسم القيادة بالجرأة والمبادرة.
السمات القيادية	22- تتسم القيادة بالعدل.

السمات القيادية	23– تتسم القيادة بالأمانة والاستقامة.
السمات القيادية	24– تتسم القيادة بالإيمان.
السمات القيادية	25– تتسم القيادة بالعلم.
المهارات القيادية	26– لدى القيادة مهارات عالية في فهم النفس الإنسانية.
المهارات القيادية	27– تمتلك القيادة مهارات ذاتية عالية (الذكاء، ضبط النفس، المبادرة).
المهارات القيادية	28– تتميز القيادة بتوافر مهارات فنية عالية.
المهارات القيادية	29– تمتاز القيادة بتوافر مهارات إدارية عالية.
المهارات القيادية	30– تمتلك القيادة مهارات فكرية عالية.
إدارة الموقف	31 –تتصف القيادة بمهارة فائقة في إدارة المواقف.
الأنماط القيادية (القيادة التحويلية)	32– لاتعتمد القيادة على الثواب والعقاب بل تعتمد على تقوية العلاقات الشخصية السلوك الأخلاقي. 33– تفعّل القيادة البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. 34– تجتهد القيادة لإيجاد معنى أخلاقي متماسك لما تقوم به من أعمال. 35– تحفّزالقيادة على ممارسة التفكير الخلاّق وتشجّع السلوك الإبداعي. 36– تلعب القيادة دور المرشد لتطوير مهارات العاملين ومسارهم المهني

خاتمة

إلحاقاً لما تم التطرق إليه سابقاً حول القيادة الأخلاقية؛ فقد جهد هذا الفصل لاستعراض ما يجعل تلك القيادة فاعلة في السياق الإداري والفضاء التطبيقي، حيث إن البعد الأخلاقي في القيادة الإدارية لا يعد نزعة مثالية، بل هو نزعةٌ أخلاقيةٌ مقاصدية. كما تم– أيضاً– تتبّع الأدبيات العلمية لتحديد أبعاد فاعلية القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص، وقد شمل هذا الفصل: فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر العربي الإسلامي، فاعلية القيادة الأخلاقية في الفكر الغربي، إضافة إلى قياس فاعلية القيادة الأخلاقية.

الباب الرابع: نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية وقياس فاعليتها وتنميتها

الفصل الحادي عشر

تنمية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية والاسلامية

مقدمة:

يروم هذا الفصل استجلاء بعض أساليب تنمية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية والإسلامية، على نحو يعظم الانتفاع من مفهوم القيادة الأخلاقية ونموذجها العلمي المقترح في هذا البحث. وسيكون التناول لمثل تلك الأساليب موجهاً للأبعاد المختلفة في الظاهرة القيادية بمن فيهم القادة والأتباع والسياق (البيئة والموقف)، وذلك من أجل الظفر بطرح شامل متكامل قدر المستطاع.

ولعله من المهم الإشارة إلى أن مفهوم "التنمية" يدور معناه في اللغة العربية حول الزيادة والنمو والتكثير بمختلف الطرق وفي كافة المجالات، ولذا فإنه حينما يقال "تنمية القيادة الأخلاقية" فإن المعنى يتوجه إلى زيادة الآثار الإيجابية وتكثيرها، كمًّا ونوعاً، سواء أكانت بشكل مباشر أو غير مباشر ، وهذا ما يسعى إليه هذا الفصل.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث فضل استخدام مفهوم "تنمية القيادة" وليس "تطوير القيادة" نظراً لاتساع المنظومة الدلالية للمفهوم الأول مقارنة بالمفهوم الثاني الذي يركز في كثير من الأحيان على التغيير والتحسين مع كثافة الاهتمام بالجانب الإجرائي.

وفي ضوء ماسبق فإنه سيتم تناول تنمية القيادة الأخلاقية عبر ثلاثة محاور، مع ملاحظة أن الباحث سيتطرق إلى عدد من الخطوات العملية التي يمكن الإفادة منها في مجال تنمية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية والإسلامية ، وذلك كما يلي:

- التنمية المتكاملة للقادة الأخلاقيين .
- التنمية المتكاملة للأتباع الأخلاقيين.
- التنمية المتكاملة للبيئة الأخلاقية .

11-1 التنمية المتكاملة للقادة الأخلاقيين

الأبعاد التي يمكن تناولها من أجل تنمية القادة الأخلاقيين عديدة، غير أن الباحث ارتأى التركيز على أربعة أبعاد أساسية ، والتي تتمثل في الآتي:

1- تنمية الوعي بالبعد الأخلاقي في القيادة

يتطلب ذلك العمل على طرح مفهوم "القيادة الأخلاقية" لكافة الشرائح التي تمارس القيادة في الواقع وتلك التي يُحتمل أن تمارسها في المستقبل، ومن ذلك السعي لطرح برامج تدريبية عالية المستوى للقادة في المنظمات بمختلف أنواعها، وذلك في قوالب تدريبية متنوعة تلائم كافة أنواع القادة وفقاً لخياراتهم القيادية ومؤهلاتهم العلمية ومجالات عملهم ومستوياتهم التنظيمية.

وفي اتجاه معضّد لما سبق، ينبغي علينا في التنمية العربية الإسلامية المسارعة في تغذية الكتب الجامعية بموضوع القيادة الأخلاقية مع الاجتهاد في طرح أهم أبعادها في سياق تعليمي يمزج به التطبيقات العملية والحالات الدراسية، وذلك لترسيخ المكون الأخلاقي لدى قادة المستقبل.

ولعله من المهم -أيضاً- طرح موضوع القيادة الأخلاقية في السياق العام عبر المحاضرات والبرامج الإعلامية ؛وذلك لتوسيع نطاق الوعي المجتمعي بهذا اللون من القيادة التي باتت الأحداث والفضائح المالية والفساد بمختلف أشكاله تؤكد على ضرورة تجذيره في المجتمع.

2- تبني أسلوب القدوة العملية

طبيعة الأخلاق تستلزم عدم الاقتصار على البعد النظري ، بل تتطلب تفعيلاً حقيقيًّا لها في الواقع، ولذلك فإن القيادة الأخلاقية لا يمكن أن تؤتي ،ثمارها دون التطبيق العملي عبر تجسيد قدوات عملية تتمثل سماتها ومهاراتها وتنفذ أعمالها ومهامها بأعلى درجة ممكنة من الإتقان والجودة.

وما سبق يؤكد على ضرورة تشجيع ظهور القدوات العملية للقيادة الأخلاقية والعمل على التعريف بها بشكل ملائم ومفيد في ترسيخ هذا النوع من القيادة في بيئتنا العربية الإسلامية.

وقد يكون ناجعاً أن ينشط بعض الباحثين للتعريف ببعض القادة الأخلاقيين ويمكن أن يكون ذلك ضمن المراجع العلمية والجامعية. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ماقام به عبدالله البريدي حيث عرّف أحد القادة الأخلاقيين في البيئة الإدارية العربية والمتمثل في رجل الأعمال السعودي الشيخ سليمان الراجحي، وقد تناول في هذا التعريف نقاطاً عديدة، ومنها ما يتصف به من سمات شملت: الصدق، والحزم، والإيمان، والأمانة [208].

كما أنه من المفيد تأسيس بعض الجوائز المخصصة للقادة الأخلاقيين في المنظمات العربية وفقاً لمعايير علمية دقيقة، حيث يمكن لهذه الجوائز أن تدعم السلوك الأخلاقي في القيادة والتعريف بعدد من "القدوات الحسنة".

3- تعزيز الوازع الديني الأخلاقي

وفق المنظور العربي الإسلامي، تتأسس القيادة الأخلاقية في جانب مهم منها على البعد الديني، فالإسلام يؤكد على الأخلاق الحميدة، ويعدها ركناً أساساً في الدين، الأمر الذي يبيّن أهمية تعزيز الوازع الديني الأخلاقي، وقد جاءت نصوص الوحيين داعمة ذلك في آيات كثيرة كقوله تعالى: {وإنك لعلى خلق عظيم}[209]، وهذه الآية العظيمة تحمل دلالات كبيرة وعميقة في إبراز الدور الهام للأخلاق، كما أنها نزلت في قائد عظيم وهو

(208) Abdullah Al- Beraidi, Developing Morality in Business Students: Insights From Arab-Islamic Culture and Business Experience, in: Charles Wankel and Agata (eds), Stachwicz-Stanusch, Effectively Integrating Ethical Dimention, Information Age Publishing Inc., Charlotte, North Carolina, 2011, p.43.

(209) سورة القلم، الآية 4.

خير البشر – صلى الله عليه وسلم– وفي هذا دلالات أخرى حول أهمية تحلي القائد بالأخلاق كأمر محوري ومرتكز أساسي للقيادة.

ومن الأحاديث الصحيحة قوله – صلى الله عليه وسلم– "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" [(210)] ، وفي هذا دلالات عظيمة تشير الى أن الهدف الأساس لرسالة الإسلام هو إتمام الأخلاق، كما كان شأن الرسالات السماوية الأخرى، وفي حديث آخر سُئِلَ – صلى الله عليه وسلم– أي المؤمنين أفضل إيماناً، فأجاب :"أحسنهم أخلاقاً" [(211)]، وفي حديث آخر "إن أحبكم أليَّ وأقربكم منزلا يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً" [(212)]، وفي حديث آخر يقول – صلى الله عليه وسلم– "البرُّ حسن الخلق" [(213)]، والبرُّ يعرّف بأنه اسم جامع لكل صفات الخير، وفي هذا إشارة عميقة بتعريف الأخلاق الحسنة بأنها هي البر الذي هو مقصد الجميع، وركن ركين في صلاح الفرد والمجتمع.

2–11 التنمية المتكاملة للأتباع الأخلاقيين

1– تعزيز الوازع الديني الأخلاقي

الظاهرة القيادية من طبيعتها أنها تتطلب قدراً كافياً من الأخلاقية في كافة جوانبها، ومن تلك الجوانب ما يتعلق بالأتباع، حيث إن البعد الأخلاقي لديهم ييسر مهمة القيادة، والوازع الديني محفّز واضح الأثر للنصوص العديدة في الوحيين التي تكرس هذه الجوانب كما تبين آنفاً.

---

(210) رواه أحمد.

(211) رواه الترمذي.

(212) رواه الترمذي.

(213) رواه مسلم.

2- تدعيم الدافعية للسلوك الأخلاقي

امتداداً للبعد المتعلق بتعزيز الوازع الديني الأخلاقي، تأتي الدافعية لتكمل ذلك البعد، فالدافعية تحيل إلى العوامل الداخلية التي تحرك كوامن النفس الإنسانية نحو تحقيق هدف معين، بينما يتضمّن عنصر المثابرة والاستمرارية توجيه النفس في اتجاه محدّد والمتمثل هنا بممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التام بمتطلباته القيمية والقانونية والتنظيمية والإجرائية والمعنوية والمادية.

ومما سبق، يتضح لنا أهمية فهم مسألة الدافعية بشكل معمّق من قبل القادة، حيث إن الفهم يعد ركيزة أساسية لتدعيم تلك الدافعية، ولاسيما أن الأبحاث العلمية تؤكد أن الدافعية تتأثر بعوامل عديدة كأنماط الشخصية وأنماط التفكير لدى الإنسان[(214)].

ويمكن للقادة أن يدعموا الدافعية لدى الأتباع بممارسة السلوك الأخلاقي عبر أساليب عديدة، ومنها:

- التأكيد على أن الإنسان الصالحَ يتميز بدافعية داخلية قوية فيما يخص السلوك الأخلاقي.
- سرد قصص لمجموعة من الأتباع الأخلاقيين الذين اتسموا بدافعية حقيقية نحو السلوك الأخلاقي، وبخاصة أن الأسلوب السردي له تأثير بالغ على الأتباع.
- سرد قصص لمجموعة من الأتباع اللا أخلاقيين الذين خذلتهم دافعيتهم الذاتية فتورطوا في ممارسات لا أخلاقية.

---

(214) انظر مثلاً: محمد العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، عمّان، دار المسيرة، ط2، 2010م- إدجار شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة: محمد صبحي، محمد وهبي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2011م.

3- الربط التكاملي بين الجودة والأخلاقية في الأداء والإنتاجية

من المهام الأساسية للقادة الأخلاقيين التبشير بفكرة الارتباط العضوي بين الجودة في الأداء والإنتاجية وممارسة السلوك الأخلاقي فيهما، وبخاصة أن الثقافة العربية المعاصرة تتضمن في جانب من تراثها الشعبي حكايات وأساطير تربط بين التفوق في الأداء والإنتاجية وممارسة الخداع أو التضليل، ما قد يسميه البعض بـ "الفهلوة" (كما الثقافة المصرية)، أو "الذهانة" (كما في الثقافة السعودية).

ومن المسائل الضرورية في هذا الاتجاه، التأكيد على مسألة أن المنافع التي يحققها الأتباع حين يؤمنون بالارتباط الحتمي بين الجودة والأخلاقية هي منافع طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل، كما أنها منافع قابلة للتنمية والازدهار؛ نظراً لأنها تتأسس على أسس صلبة من الجودة والأخلاقية، الأمر الذي يرفع سقف معايير الأداء والإنتاجية وينتج هوامش عديدة للتطوير والتحسن المستمر.

ويمكن للقادة الأخلاقيين اتّباع عدة أساليب من أجل تدعيم فكرة الارتباط بين الجودة والأخلاقية، ومن ذلك على سبيل المثال مايلي:

- ضرب أمثلة واقعية بأسلوب سردي على أن تكون تلك الأمثلة مستوحاة من البيئة التي يعملون بها أو بيئة مشابهة لها؛ وذلك لضمان ارتفاع مستويات الفهم والاستيعاب.
- رصد جوائز لمن يتميز في مسألة الربط بين الجودة والأخلاقية في الأداء والإنتاجية على أن تكون ضمن معايير واضحة.

3-11 التنمية المتكاملة للبيئة الأخلاقية

1- تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الأخلاقية

تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والقواعد والأعراف المشتركة والتعلّم المشترك التراكمي بين الأفراد في المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية في الأداء النفسي الإجمالي لأعضاء المجموعة، ويرى البعض أنها تعكس نوعاً من البرمجة الذهنية المشتركة لأولئك الأفراد، ومن هنا تتأكد أهمية كون الثقافة التنظيمية ركيزة لغرس المكوّن الأخلاقي لدى الأتباع، ومن المعلوم أن القادة هم من يصنعون الثقافة التنظيمية في أي منظمة [215]، وفي ضوء ما سبق يمكننا القول بأن الثقافة في المنظمة يجب أن تكون "أخلاقية بامتياز"، ما يعني أنها:

- تتضمن قيماً عالية تكرس السلوك الأخلاقي وتعده أساساً في أي عمل إنساني، ومن ذلك جوانب الأداء والإنتاجية في أي منظمة.
- تحتوي على منظومة متكاملة من السياسات والقواعد والإجراءات والرموز الصريحة والضمنية التي تلزم جميع العاملين بالسلوك الأخلاقي في كافة المهام التي يقومون بها.
- تعلي من شأن السلوك الأخلاقي في كافة تفاصيل الأداء والإنتاجية، بما في ذلك المحافظة على أوقات العمل والاجتماعات والبرامج ونحو ذلك.
- تبرز الأفراد الأخلاقيين مع رصد المكافآت المعنوية والمادية في إطار حزمة من المزايا والخدمات التي يحصل عليها أولئك الأفراد الأخلاقيون [216] .

---

(215) إدجار شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة: محمد صبحي، محمد وهبي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2011م، ص 30.

(216) أسامة حسانين، **تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية** ، ص 12.

2- تنمية الأبعاد القانوينة الداعمة للقيادة الأخلاقية:

تنمية الأبعاد المتعلقة بالأوضاع الداخلية للسلوك الإنساني كالدافعية والثقافة التنظيمية لايغني إطلاقاً عن تفعيل المكوّن الإلزامي لهذا السلوك والذي يتمثل في الإطار القانوني، وذلك أن السلوك الإنساني يقوم على ركيزتين: الترغيب والترهيب، وما سبق يؤكد على ضرورة اشتغالنا في العالم العربي الإسلامي على إكمال المنظومة القانونية بما يكفل ردع كافة أشكال الممارسة اللاأخلاقية في المنظمات بمختلف أشكالها.

على أنه يتعين التشديد على أن المنظومة القانونية – على أهميتها – ليست كافية، وذلك أن القانون لاقيمة له ما لم يُحَطْ بمنظومة من الضمانات والآليات والاجراءات التي تضمن تطبيقه على الجميع دون محاباة أو تمييز .ومما لاشك فيه أن هذا الأمر يعاني منه العالم العربي الإسلامي، مما يؤكد على ضرورة تحريك مؤسسات المجتمع المدني لتدعيم حراك القادة الأخلاقيين، من أجل تكريس مفهوم "دولة القانون" بما يتضمنه ذلك من متطلبات واستحقاقات.

وما تقدم تقريره يتعلق بالفضاء العام الذي يتصل بالمجتمع في إطاره الكبير، وهو الأساس في بناء المنظومة القانونية وتفعيلها، بيد أن ذلك لا يكفي، إذ يجب أن يكون مدعّماً بالأطر القانونية على مستوى المنظمات نفسها، حيث يتوجب على كل منظمة أن تتضمن لوائح قانونية تردع الممارسات اللاأخلاقية أيًّا كان مصدرها.

3- تطوير الأبعاد الإجرائية الداعمة للقيادة الأخلاقية

تكفلت النقطة السابقة بتدعيم بناء المنظومة القانوينة وتفعيلها في الواقع العملي وأبانت عن محورية ذلك الأمر، وهنا يأتي دور البعد "الإجرائي" المكمّل للبعد القانوني، فالممارسة العملية تفيد بأن البعد الإجرائي يعدّ ضمانةً أساسيةً لإنجاح المنظومة القانونية وتطبيقها بشكل عادل ومنظّم في المجتمعات والمنظمات. ويمكن التدليل على أهمية البعد الإجرائي في إكمال المنظومة القانونية من زوايا عديدة، ولعل منها:

- يشمل القانون بنوداً نظرية تطبع في قوانين أو لوائح، وقد لاتجد طريقها للتطبيق بسبب عدم وضوح أو عدم اكتمال الجوانب الإجرائية.

- من أسباب التعثر في تطبيق القوانين الإخفاق في تحقيق ما يسمى بـ " العدالة الإجرائية" [217]، والتي تقضي بكون المنظمة قادرة على تحقيق أعلى مستويات الشفافية في إيضاح الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة رغبة أي فرد في اللجوء إلى المنظومة القانونية، ليس ذلك فحسب بل يتوجب على المنظمة ضمان تحقيق العدالة فيما يتعلق بإنفاذ تلك الإجراءات بنفس الأسلوب والسرعة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تصميم الجوانب الإجرائية بطريقة دقيقة وفق المنهجية العلمية التي تحكم عملية التصميم، ومن ذلك مراعاة الأبعاد السلوكية المتوقعة من قبل الأطراف ذات الصلة بالجوانب الإجرائية على نحو يخلق بيئة مواتية لتطبيق عادل ومنظّم ودقيق للإجراءات.

خاتمة

تم في هذا الفصل استجلاء بعض أساليب تنمية القيادة الأخلاقية في البيئة العربية والإسلامية، بما يعظم الانتفاع من مفهوم القيادة الأخلاقية ونموذجها العلمي المقترح في هذا البحث. وقدكان التناول لمثل تلك الأساليب موجهاً للأبعاد المختلفة في الظاهرة القيادية، وقد شمل تنمية الوعي بالبعد الأخلاقي في القيادة، تبني أسلوب القدوة العملية، تعزيز الوازع الديني الأخلاقي، تدعيم الدافعية للسلوك الأخلاقي، الربط التكاملي بين الجودة والأخلاقية في الأداء والإنتاجية، إضافة إلى تنمية الثقافة التنظيمية والأبعاد القانوينة الداعمة للقيادة الأخلاقية.

---

(217) انظر مثلاً: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، د.ط.، 2004م.

الباب الخامس: نتائج البحث
والتوصيات

الفصل الثاني عشر
نتائج البحث الكمي

مقدمة

أشرنا في الفصل الثاني إلى أن هذا البحث يعتمد على أسلوبي البحث الكمي والكيفي (المنهج المختلط)، ويتصدى هذا الفصل لعرض ملخصٍ نتائج البحث الكمي، وذلك بعد القيام بما يلزم من عمليات إدخال البيانات وترميزها وفق الطريقة العلمية، وقد تم استخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي المتخصص SPSS.

وطبقاً للأعراف البحثية، فقد عرض الفصل لتوصيف تفصيلي لخصائص عينة البحث من حيث القطاع ،وطبيعة العمل، والمستوى التنظيمي، والعمر، والمؤهل العلمي والتخصص العلمي ،وسنوات الخبرة. وبعد ذلك، يوضح الفصل النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة البحث. وللوصول إلى تلك النتائج فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة التي شملت: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي ،والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط ،ومعامل التحديد ،وتحليل التباين احادى الاتجاه ANOVA.

وفي ضوء ما سبق، يتضمن الفصل المحاور التالية:

أولاً : التوصيف الإحصائي الخاص بعينة البحث.

ثانياً: التحليل الإحصائي للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: ملخص نتائج البحث الكمي.

12-1 نتائج التحليل الإحصائي

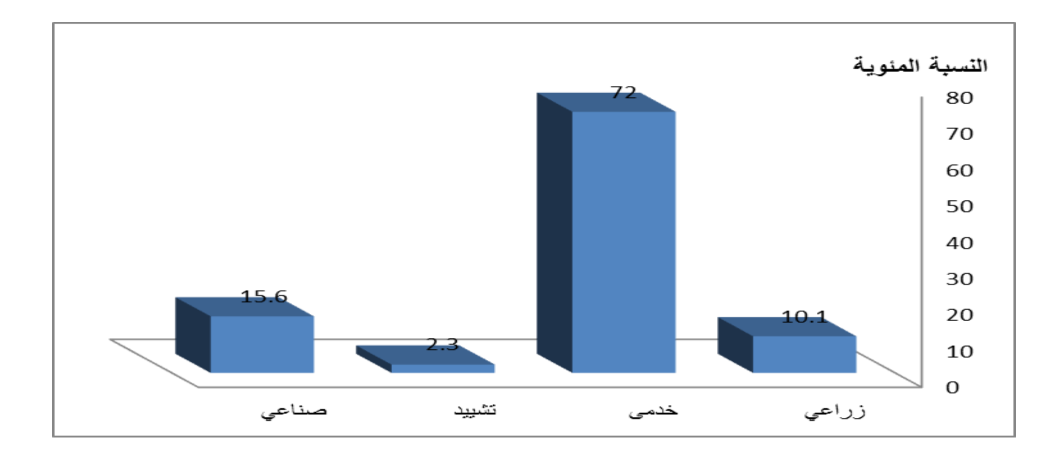
12-1-1التوصيف الإحصائي الخاص بعينة البحث

1- وصف عينة الدراسة من حيث القطاع:

جدول رقم (8) وصف عينة الدراسة من حيث القطاع

القطاع	العدد	النسبة المئوية
زراعي	35	10.1
خدمى	250	72.0
تشييد	8	2.3
صناعي	54	15.6
المجموع	347	100

شكل رقم (2) وصف عينة الدراسة من حيث القطاع



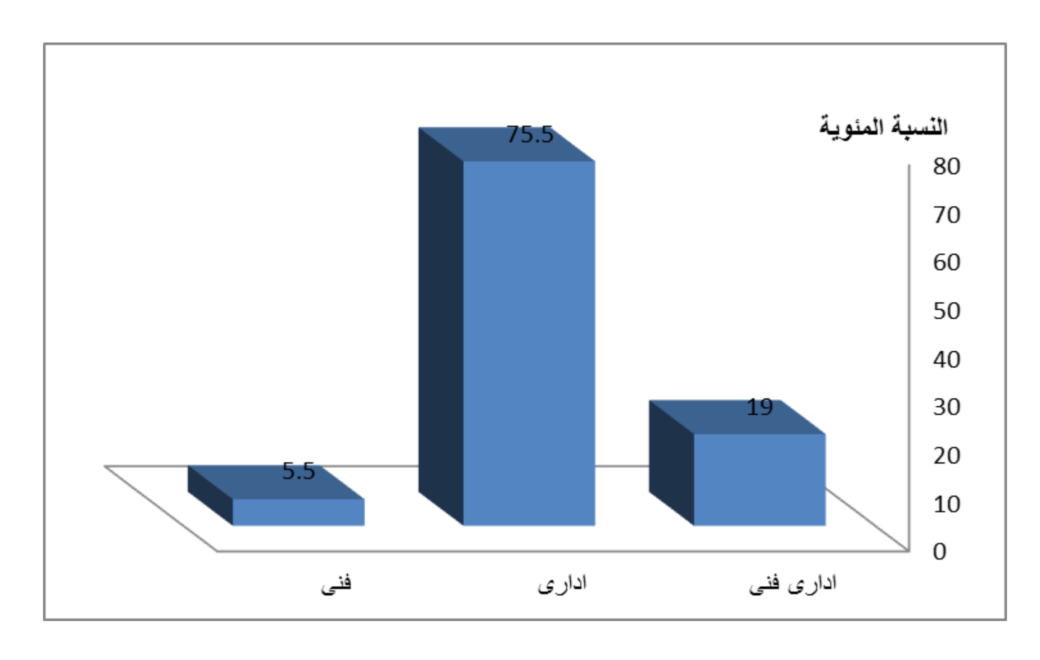
من الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 72 % من عينة الدراسة من القطاع الخدمي، 15.6 % من القطاع الصناعي، 10.1 % من القطاع الزراعي، والنسبة الباقية 2.3 % من قطاع التشييد.

2- وصف عينة الدراسة من حيث طبيعة العمل:

جدول رقم (9) وصف عينة الدراسة من حيث طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
إداري فني	66	19.0
إداري	262	75.5
فني	19	5.5
المجموع	347	100

شكل رقم (3) وصف عينة الدراسة من حيث طبيعة العمل



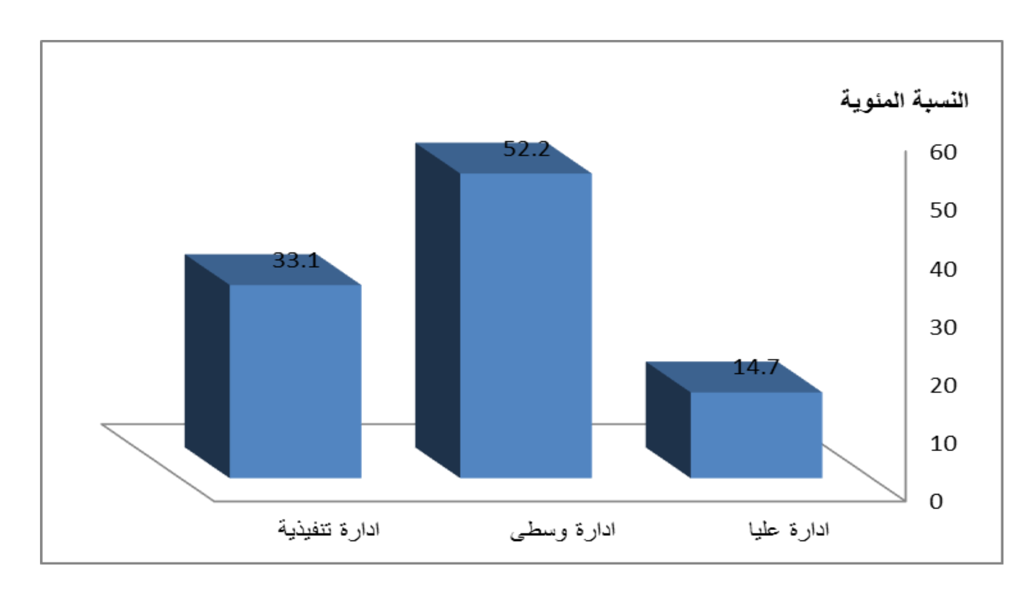
من الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 75.5 % يعملون بعمل إداري ، 19 % يعملون بعمل إداري فني، 5.5 % بعمل فني.

3- وصف عينة الدراسة من حيث المستوى التنظيمي :

جدول رقم (10) وصف عينة الدراسة من حيث المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	العدد	النسبة المئوية
إدارة عليا	51	14.7
إدارة وسطى	181	52.2
إدارة تنفيذية	115	33.1
المجموع	347	100

شكل رقم (4) وصف عينة الدراسة من حيث المستوى التنظيمي



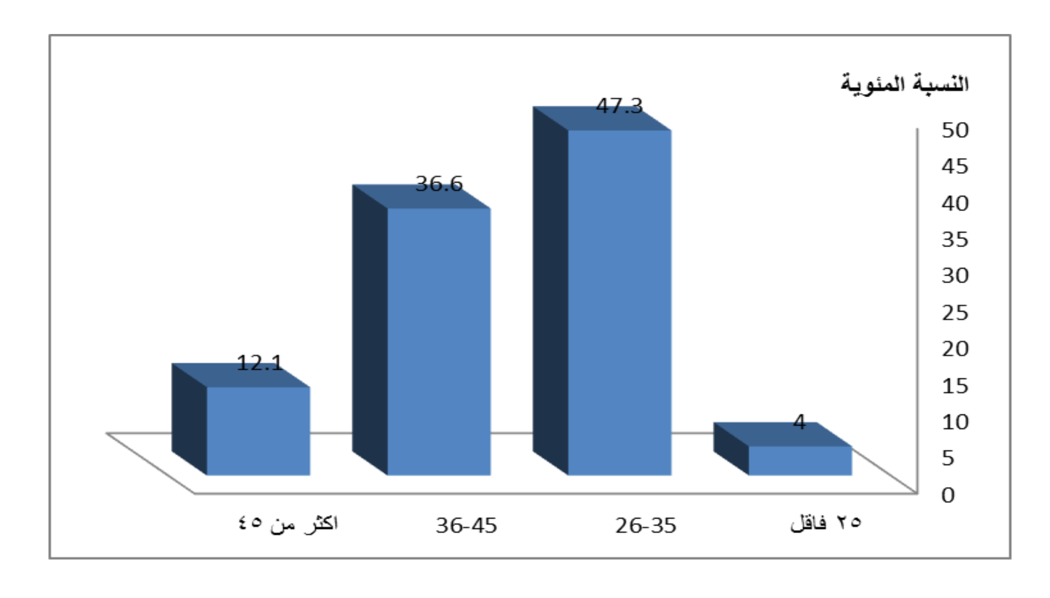
من الجدول السابق يتضح أنّ المستوى التنظيمي لعينة الدراسة يقسّم كما يلي: الإدارة الوسطى 52.2 % ، الإدارة التنفيذية 33.1 % ، الإدارة العليا 14.7 %.

4- وصف عينة الدراسة من حيث العمر:

جدول رقم (11) وصف عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
25 فأقل	14	4.0
26-35	164	47.3
36-45	127	36.6
أكبر من 45	42	12.1
المجموع	347	100

شكل رقم (5) وصف عينة الدراسة من حيث العمر



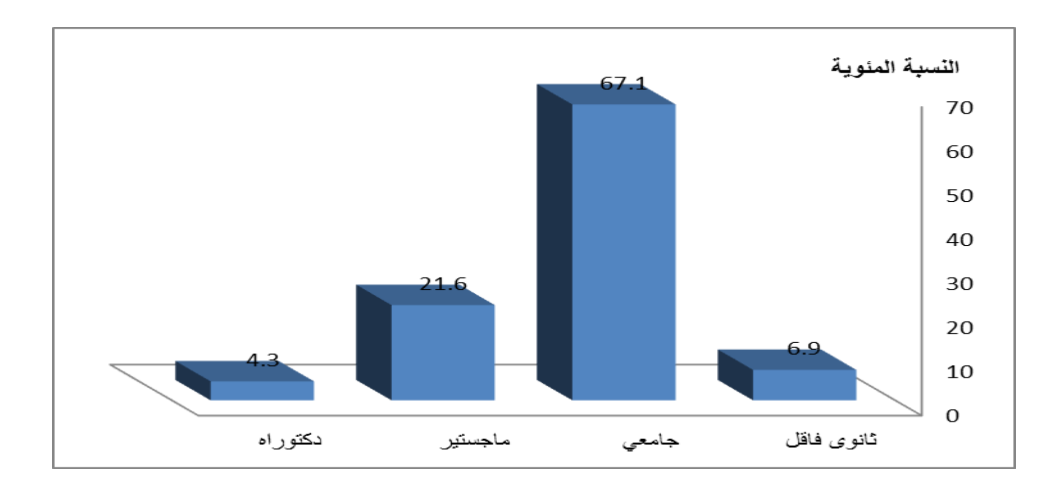
من الجدول السابق يتضح أنّ ما نسبته 47.3 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (26-35)، 36.6% تراوحت أعمارهم (36-45)، 12.1 % أعمارهم أكبر من 45 سنة ،في حين أن 4% أعمارهم أقلّ من 25 سنة.

5- وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي :

جدول رقم (12) وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

المؤهّل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوى فأقل	24	6.9
جامعي	233	67.1
ماجستير	75	21.6
دكتوراه	15	4.3
المجموع	347	100

شكل رقم (6) وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي



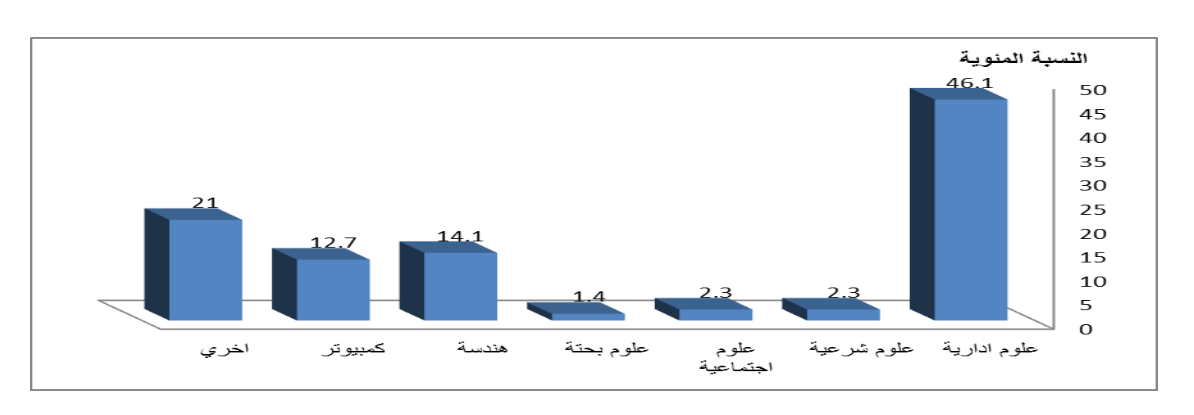
من الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 67.1 من عينة الدراسة حاصلون على مؤهل جامعي ، 21.6 % حاصلون على الماجستير، 6.9 ثانوية عامة فأقل ، 4.3 % حاصلون على دكتوراه.

6- وصف عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي :

جدول رقم (13) وصف عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
علوم إدارية	160	46.1
علوم شرعية	8	2.3
علوم اجتماعية	8	2.3
علوم بحتة	5	1.4
هندسة	49	14.1
كمبيوتر	44	12.7
أخرى	73	21.0
المجموع	347	100

شكل رقم (7) وصف عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي



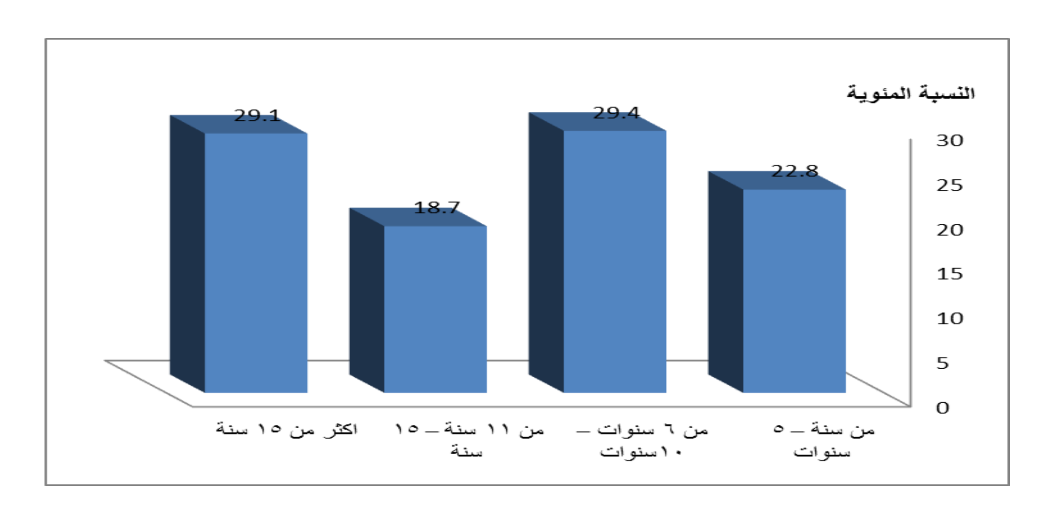
من الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 46.1 % من تخصص علوم إدارية، 21 % من تخصصات أخرى، 14.1 % من تخصص هندسة ، 12.7 % من تخصص كمبيوتر، وباقي النسب توزعت ما بين التخصصات (الاجتماعية – البحتة – الشرعية).

7- وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة :

جدول رقم (14) وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من سنة – 5 سنوات	79	22.8
من 6 سنوات – 10سنوات	102	29.4
من 11 سنة – 15 سنة	65	18.7
أكثر من 15 سنة	101	29.1
المجموع	347	100

شكل رقم (8) وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة



من الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 29.4 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم (6–10) ، 29.1 % سنوات الخبرة ما بين (أكثر من 15) سنة ، 22.8 % سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، 18.7% سنوات خبرتهم ما بين (11–15) سنة.

12-2 التحليل الإحصائي للإجابة عن تساؤلات الدراسة

1. التساؤل الأول:ما المكونات الأكثر ترسخاً من مكونات القيادة الأخلاقية ؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون وترتيب هذه المكونات على حسب قيمة المتوسط الحسابي، وفيما يلي نتائج هذه المتوسطات :

جدول رقم (15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية

المكون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المكون	الترتيب
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	3.44	0.96	مرتفعة	1
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	3.06	0.95	متوسطة	3
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	3.18	1.14	متوسطة	2
المقومات القيادية	3.03	1.11	متوسطة	4
إجمالي الاستبانة	3.19	.93	متوسطة	

يمكن تفسير قيم المتوسطات كما يلي :

1-إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1-1.79) فإن درجة وجود المكون ضعيف جدًّا .

2-إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1.80-2.59) فإن درجة وجود المكون ضعيف.

3-إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (2.60-3.39) فإن درجة وجود المكون متوسطة.

4-إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (3.40-4.19) فإن درجة وجود المكون مرتفعة .

5-إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (4.20-5) فإن درجة وجود المكون مرتفعة جدًّا .

من الجدول السابق يتضح أنّ المتوسط العام لمكونات القيادة الأخلاقية = 3.19 بانحراف معياري قدره 0.93 وهو قيمة صغيرة تشير إلى مدى تجانس آراء عينة الدراسة . كما تشير قيمة المتوسط إلى أنّ توافر المكونات الرئيسة للقيادة الأخلاقية متوسطة، حيث جاء في المكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية بمتوسط 3.44 ودرجة توافر مرتفعة،ثم جاء المكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره في المركز الثاني بمتوسط 3.18 ودرجة توافر متوسطة ،،ثم في المركز الثالث المكون الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح بمتوسط =3.06 ودرجة توافر متوسطة ،وفي المركز الرابع جاء المكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية بمتوسط 3.03 ودرجة توافر متوسطة.

2. التساؤل الثاني: ما المكونات الأكثر ترسخاً من مكونات القيادة الأخلاقية طبقاً للعوامل الديموغرافية (القطاع – طبيعة العمل – المستوى التنظيمي – العمر – المؤهل العلمي – التخصص العلمي – سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون وترتيبه.

أولاً : على حسب القطاع

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب القطاع.

البعد	بيان	زراعي	خدمي	تشييد	صناعي
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	4.04	3.37	3.34	3.41
	الانحراف المعياري	0.88	0.96	1.52	0.84
	الترتيب	1	3	4	2
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.61	2.99	3.22	3.03
	الانحراف المعياري	0.83	0.97	0.60	0.84
	الترتيب	1	4	2	3
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.89	3.06	3.16	3.35
	الانحراف المعياري	1.30	1.11	1.04	0.98
	الترتيب	1	4	3	2
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.74	2.94	3.25	3
	الانحراف المعياري	1.1	1.1	1.32	0.99
	الترتيب	1	4	2	3
المجموع الكلي	المتوسط الحسابي	3.82	3.09	3.24	3.22
	الانحراف المعياري	0.94	0.92	0.91	0.80
	الترتيب	1	4	2	3

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-**بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية** جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي،ثم قطاع التشييد.

2-**بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح** جاء في المركز الأول القطاع الزراعي ،،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي.

3-**بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره** فقد جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم القطاع الصناعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الخدمي.

4-**بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية** جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي.

5- **بالنسبة للمكونات ككل** فقد جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي.

ثانياً : على حسب طبيعة العمل

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب طبيعة العمل

البعد	بيان	إداري فني	إداري	فنى
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.38	3.47	3.39
	الانحراف المعياري	0.97	0.92	0.95
	الترتيب	3	1	2
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.22	3.038	2.91
	الانحراف المعياري	0.97	0.92	1.22
	الترتيب	1	2	3
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.21	3.19	2.98
	الانحراف المعياري	1.24	1.22	1.17
	الترتيب	1	2	3
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.15	3.02	2.86
	الانحراف المعياري	1.11	1.1	1.22
	الترتيب	1	2	3
الكلي	المتوسط الحسابي	3.24	3.18	3.04
	الانحراف المعياري	1	0.90	1.24
	الترتيب	1	2	3

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- **بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية** جاء الترتيب وفقاً لطبيعة العمل كما يلي: الإداري ،،ثم الفنّي ،،ثم الإداري الفنّي .

2- **بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح** جاء الترتيب وفقاً لطبيعة العمل كما يلي: الإداري الفني،ثم الإداري ،،ثم الفنّي.

3- **بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره** فقد جاء الترتيب وفقاً لطبيعة العمل كما يلي: الإداري الفني،ثم الإداري ،ثم الفنّي.

4- **بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية** جاء الترتيب وفقاً لطبيعة العمل كما يلي: الإداري الفني،ثم الإداري،ثم الفنّي.

5- **بالنسبة للمكونات ككل** فقد جاء الترتيب وفقاً لطبيعة العمل كما يلي: الإداري الفني،ثم الإداري،ثم الفنّي.

ثالثاً : على حسب المستوى التنظيمي

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب المستوى التنظيمي

البعد	بيان	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.91	3.45	3.23
	الانحراف المعياري	0.8	0.93	0.98
	الترتيب	1	2	3
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.40	3.10	2.89
	الانحراف المعياري	0.72	0.98	0.9
	الترتيب	1	2	3
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.71	3.17	2.98
	الانحراف المعياري	1.03	1.1	1.21
	الترتيب	1	2	3
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.57	3.06	2.76
	الانحراف المعياري	1.02	1.1	1.15
	الترتيب	1	2	3
الكلي	المتوسط الحسابي	3.65	3.20	2.97
	الانحراف المعياري	0.79	0.91	0.91
	الترتيب	1	2	3

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-**بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية** جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا ،،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية.

2-**بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح** جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية.

3-**بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره** فقد جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،ثم الإدارة الوسطى ،،ثم الإدارة التنفيذية.

4-**بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية** جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية.

5-**بالنسبة للمكونات ككل** فقد جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا ،،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية.

رابعاً : على حسب العمر

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب العمر

البعد	بيان	أقل من 25	26-35	36-45	أكبر من 45
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.5	3.26	3.48	3.5
	الانحراف المعياري	0.97	0.91	0.96	0.94
	الترتيب	**2**	**4**	**3**	**1**
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.23	**3.24**	3.46	3.55
	الانحراف المعياري	1.04	0.93	0.93	0.88
	الترتيب	**4**	**3**	**2**	**1**
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.57	3.47	3.94	3.85
	الانحراف المعياري	1.09	1.06	1.15	1.19
	الترتيب	**2**	**4**	**3**	**1**
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.24	3.15	3.16	3.36
	الانحراف المعياري	1.22	1.06	1.12	1.07
	الترتيب	**2**	**4**	**3**	**1**
الكلي	المتوسط الحسابي	3.69	3.51	3.59	3.76
	الانحراف المعياري	1.02	0.87	0.93	0.93
	الترتيب	**2**	**4**	**3**	**1**

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- **بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية**؛ جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة ،،ثم فئة العمر من (36-45) ،،ثم فئة العمر من (26-35).

2- **بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح**؛ جاء في المركز الأول فئة العمر أكثر من 45 سنة،ثم فئة العمر من (36-45)،ثم فئة العمر من (26-35)،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة.

3- **بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛** فقد جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة ،ثم ،ثم فئة العمر من (36-45) ،ثم فئة العمر من (26-35) ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة.

4- **بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص المقومات القيادية**؛ جاء في المركز الأول فئة العمر أكثر من 45 سنة ،،ثم فئة العمر من (36-45)،ثم فئة العمر من (26-35)،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة.

5- **بالنسبة للمكونات ككل**؛ فقد جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة ،ثم فئة العمر من (36-45) ،ثم فئة العمر من (26-35) ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة.

خامساً : على حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب المؤهل العلمي

البعد	بيان	ثانوى فأقل	جامعى	ماجستير	دكتوراه
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.27	3.37	3.62	3.63
	الانحراف المعياري	1.05	0.95	0.88	1.09
	الترتيب	4	3	2	1
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.03	3.00	3.16	3.26
	الانحراف المعياري	1.18	0.91	0.95	1.03
	الترتيب	4	3	2	1
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.13	3.12	3.25	3.85
	الانحراف المعياري	1.29	1.13	1.10	1.19
	الترتيب	4	3	2	1
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	2.82	2.97	3.14	3.17
	الانحراف المعياري	1.31	1.10	1.01	1.24
	الترتيب	4	3	2	1
الكلي	المتوسط الحسابي	3.06	3.13	3.29	3.32
	الانحراف المعياري	1.13	0.91	0.88	1.09
	الترتيب	4	3	2	1

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-**بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص المتعلق بمراعاة الأبعاد الأخلاقية، والقانونية** ؛جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،،ثم الماجستير ،،ثم المؤهل الجامعي ،وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

2-**بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح**؛ جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه،ثم الماجستير ،،ثم المؤهل الجامعي ،وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

3-**بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛** جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه،ثم الماجستير،ثم المؤهل الجامعي ،وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

4-**بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية**؛ جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه،ثم الماجستير،ثم المؤهل الجامعي ،وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

5-**بالنسبة للمكونات ككل** جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه،ثم الماجستير،ثم المؤهل الجامعي ،وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

سادساً : التخصص العلمي

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب التخصص العلمي

البعد	بيان	إدارية	شرعية	إجتماعية	بحتة	هندسة	كمبيوتر	أخرى
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.49	3.17	3.53	2.94	3.42	3.35	3.47
	الانحراف المعياري	0.95	1.16	0.83	1.07	1.01	0.96	0.96
	الترتيب	2	6	1	7	4	5	3
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.04	3.59	3.09	2.80	3.11	2.93	3.11
	الانحراف المعياري	0.94	0.81	0.93	0.48	0.96	0.93	1.02
	الترتيب	4	1	5	7	2	6	3
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.23	3.34	3.06	3.30	3.13	3.10	3.15
	الانحراف المعياري	1.13	1.09	1.12	1.27	1.17	1.08	1.22
	الترتيب	3	1	7	2	6	5	4
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.06	3.13	2.51	2.28	3.14	3.04	3.00
	الانحراف المعياري	1.15	1.34	1.05	1.36	1.02	1.03	1.13
	الترتيب	3	2	6	7	1	4	5
الكلي	المتوسط الحسابي	3.20	3.31	3.14	2.87	3.23	3.10	3.18
	الانحراف المعياري	0.94	1.00	0.60	1.04	0.94	0.90	0.97
	الترتيب	3	1	5	7	2	6	4

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-**بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية**؛ جاء في المركز الأول التخصص العلمي علوم اجتماعية ،،ثم الإدارية ،،ثم التخصصات الأخرى ،،ثم الهندسة،ثم الكمبيوتر،ثم العلوم الشرعية وأخيراً العلوم البحتة.

2-**بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح** جاء في المركز الأول العلوم الشرعية،ثم الهندسة،ثم التخصصات الأخرى ،،ثم العلوم الإدارية ،،ثم الاجتماعية،ثم علوم الكمبيوتر، وأخيراً العلوم البحتة.

3-**بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛** جاء في المركز الأول العلوم الشرعية ،،ثم العلوم البحتة،ثم العلوم الإدارية،ثم التخصصات الأخرى،ثم علوم الكمبيوتر،ثم الهندسة ،،ثم العلوم الاجتماعية.

4-**بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية**؛ جاء في المركز الأول تخصص الهندسة ،،ثم العلوم الشرعية،ثم العلوم الإدارية،ثم الكمبيوتر،ثم التخصصات الأخرى،ثم العلوم الاجتماعية،ثم العلوم البحتة.

5-**بالنسبة للمكونات ككل**؛ جاء في المركز الأول العلوم الشرعية،ثم علوم الهندسة،ثم الإدارية ،،ثم التخصصات الأخرى ،،ثم الاجتماعية،ثم الكمبيوتر ،،ثم العلوم البحتة.

سابعاً : سنوات الخبرة

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على حسب سنوات الخبرة

البعد	بيان	1-5	6-10	11-15	أكثر من 15 سنة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	المتوسط الحسابي	3.35	3.30	3.54	3.61
	الانحراف المعياري	0.94	0.90	0.98	1.00
	الترتيب	3	4	2	1
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	المتوسط الحسابي	3.01	2.90	3.14	3.21
	الانحراف المعياري	0.91	1.04	0.86	0.92
	الترتيب	3	4	2	1
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	المتوسط الحسابي	3.05	3.00	3.28	3.41
	الانحراف المعياري	1.05	1.18	1.06	1.18
	الترتيب	3	4	2	1
المقومات القيادية	المتوسط الحسابي	3.07	2.86	3.11	3.14
	الانحراف المعياري	1.03	1.12	1.15	1.14
	الترتيب	3	4	2	1
الكلي	المتوسط الحسابي	3.13	3.01	3.28	3.36
	الانحراف المعياري	0.88	0.94	0.91	0.96
	الترتيب	3	4	2	1

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-**بالنسبة للمكون الرئيس الأول الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية**؛ جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

2-**بالنسبة للمكون الرئيس الثاني والخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح**؛ جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

3-**بالنسبة للمكون الرئيس الثالث والخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛** جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

4-**بالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص المقومات القيادية؛**

جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

5-**بالنسبة للمكونات ككل** جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

- **3- التساؤل الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات القيادة الأخلاقية تعزى إلى العوامل الديموغرافية: (القطاع – طبيعة العمل – المستوى التنظيمي – العمر – المؤهل العلمي – التخصص العلمي – سنوات الخبرة) :**

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA حيث المتغير التابع هو مكونات القيادة الأخلاقية، والمتغير المستقل هو مجموعة العوامل الديموغرافية. وفيما يلي نتائج تحليل التباين:

أولاً : القطاع :

جدول رقم (23): تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى إلى متغير القطاع

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	14.201	3	4.734	5.327	0.001
	داخل المجموعات	303.003	341	0.889		
	الكلي	317.204	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	10.598	3	3.533	4.031	0.008
	داخل المجموعات	295.327	337	0.876		
	الكلي	305.925	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	21.130	3	7.043	5.641	0.001
	داخل المجموعات	424.515	340	1.249		
	الكلي	445.645	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	18.519	3	6.173	5.173	0.002
	داخل المجموعات	396.193	332	1.193		
	الكلي	414.712	335			
الكلي	بين المجموعات	15.023	3	5.008	6.006	0.001
	داخل المجموعات	275.143	330	0.834		
	الكلي	290.166	333			

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير القطاع وذلك لجميع المكونات ولمعرفة اتجاه هذه الفروق قام الباحث بعمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه.

جدول رقم (24)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه

المكونات		الزراعي	الخدمي	التشييد	الصناعي
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	الزراعي		0.68	0.07	0.62
	الخدمي			0.025	0.057
	التشييد				0.08
	الصناعي				
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	الزراعي		0.58	0.36	0.57
	الخدمي			0.22	0.008
	التشييد				0.21-
	الصناعي				
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	الزراعي		0.80	0.07	0.054
	الخدمي			0.09	0.025
	التشييد				0.15
	الصناعي				
المقومات القيادية	الزراعي		0.79	0.049	0.73
	الخدمي			0.03	0.06
	التشييد				0.24
	الصناعي				
الكلي	الزراعي		0.72	0.057	0.60
	الخدمي			0.14	0.12
	التشييد				0.024
	الصناعي				

من جدول المقارنات البعدية يتضح ما يلي:

1- بالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي ، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي.

2- بالنسبة للمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي ، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي.

3- بالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي.

4-بالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي ، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي.

5-بالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي ، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي.

ثانياً : طبيعة العمل:

تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التى تعزى الى متغير طبيعة العمل

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	0.92	2	0.46	0.5	0.61
	داخل المجموعات	316.28	342	0.92		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	2.12	2	1.06	1.18	0.31
	داخل المجموعات	303.81	338	0.9		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	0.5	2	0.25	0.19	0.83
	داخل المجموعات	445.15	341	1.31		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	1.52	2	0.76	0.61	0.54
	داخل المجموعات	413.2	333	1.24		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	0.6	2	0.3	0.34	0.71
	داخل المجموعات	289.57	331	0.87		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير طبيعة العمل وذلك لجميع المكونات

ثالثاً : المستوى التنظيمي:

جدول رقم (26): تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزي إلى متغير المستوى التنظيمي

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	17.54	2	8.77	10.01	0.000*
	داخل المجموعات	299.66	342	0.88		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	9.17	2	4.59	5.22	*0.01
	داخل المجموعات	296.75	338	0.88		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	20.06	2	10.03	8.04	0.000*
	داخل المجموعات	425.58	341	1.25		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	22.76	2	11.38	9.67	0.000*
	داخل المجموعات	391.95	333	1.18		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	15.88	2	7.94	9.58	0.000*
	داخل المجموعات	274.28	331	0.83		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي وذلك لجميع المكونات، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق قام الباحث بعمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه.

جدول رقم (27) المقارنات البعدية باستخدام إختبار شيفيه

المكونات		الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	الإدارة العليا		*0.70	*0.50
	الإدارة الوسطى			0.20
	الإدارة التنفيذية			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	الإدارة العليا		*0.51	0.33
	الإدارة الوسطى			0.18
	الإدارة التنفيذية			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	الإدارة العليا		*0.74	*0.58
	الإدارة الوسطى			0.15
	الإدارة التنفيذية			
المقومات القيادية	الإدارة العليا		*0.81	*0.51
	الإدارة الوسطى			0.29
	الإدارة التنفيذية			
الكلي	الإدارة العليا		*0.68	*0.45
	الإدارة الوسطى			0.22
	الإدارة التنفيذية			

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- بالنسبة لمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا.

2- بالنسبة لمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا.

3- بالنسبة لمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا ،بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا.

4- بالنسبة لمكون المقومات القيادية؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا ،بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا.

5- بالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا ،بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا.

رابعاً : العمر :

جدول رقم (28): تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى إلى متغير العمر

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	21.15	3	7.05	8.12	0.000
	داخل المجموعات	296.06	341	0.87		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	13.59	3	4.53	5.22	0.000
	داخل المجموعات	292.34	337	0.87		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	27.95	3	9.32	7.58	0.000
	داخل المجموعات	417.7	340	1.23		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	19.51	3	6.5	5.46	0.000
	داخل المجموعات	395.21	332	1.19		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	19.48	3	6.49	7.92	0.000
	داخل المجموعات	270.69	330	0.82		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر وذلك لجميع المكونات ،ولمعرفة اتجاه هذه الفروق قام الباحث بعمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه.

جدول رقم (29)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه

المكونات		أقل من 25	35-25	45-36	أكثر من 45
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	**أقل من 25**		0.23	0.023	0.55-
	35-25			0.21	*0.78-
	45-36				*0.57-
	أكثر من 45				
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	**أقل من 25**		0.31	0.17	0.31
	35-25			0.14	*0.62-
	45-36				*0.48-
	أكثر من 45				
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	**أقل من 25**		0.60	0.38	0.27
	35-25			0.22	*0.87-
	45-36				*0.65-
	أكثر من 45				
المقومات القيادية	**أقل من 25**		0.39	0.18	0.35-
	35-25			0.20	*0.74-
	45-36				*0.54
	أكثر من 45				
الكلي	**أقل من 25**		0.37	0.18	0.37
	35-25			0.37	0.19
	45-36				*0.75-
	أكثر من 45				

من جدول المقارنات البعدية يتضح ما يلي :

1- بالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45).

2- بالنسبة للمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45).

3- بالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45).

4- بالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45).

5- بالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45) .

خامساً : المؤهل العلمي :

جدول رقم (30)

تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	4.99	3	1.67	1.85	0.095
	داخل المجموعات	307.21	341	0.9		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	6.16	3	2.05	2.31	0.08
	داخل المجموعات	299.77	337	0.89		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	7.95	3	2.65	2.06	0.11
	داخل المجموعات	437.69	340	1.29		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	4.85	3	1.61	1.33	0.098
	داخل المجموعات	402.86	332	1.21		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	263	3	1.08	1.26	0.084
	داخل المجموعات	282.91	330	0.86		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لجميع المكونات.

سادساً : التخصص العلمي:

جدول رقم (31)

تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى إلى متغير التخصص العلمي

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الابعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	2.51	6	0.42	0.45	0.85
	داخل المجموعات	314.7	338	0.93		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	3.75	6	0.62	0.69	0.66
	داخل المجموعات	302.18	334	0.9		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	1.2	6	0.2	0.15	0.99
	داخل المجموعات	444.45	337	1.32		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	5.01	6	0.84	0.67	0.67
	داخل المجموعات	409.7	329	1.25		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	0.99	6	0.17	0.19	0.98
	داخل المجموعات	289.17	327	0.88		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير التخصص العلمي وذلك لجميع المكونات.

سابعاً : سنوات الخبرة:

جدول رقم (32)

تحليل التباين للفروق بين مكونات القيادة الأخلاقية التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المكونات	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الدلالة
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	6.32	3	2.11	2.31	0.08
	داخل المجموعات	310.88	341	0.91		
	الكلي	317.2	344			
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	بين المجموعات	5.28	3	1.76	1.97	0.12
	داخل المجموعات	300.65	337	0.89		
	الكلي	305.92	340			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	.958	3	2.98	2.33	4.060
	داخل المجموعات	434.7	340	1.28		
	الكلي	445.64	343			
المقومات القيادية	بين المجموعات	4.59	3	1.53	1.24	0.3
	داخل المجموعات	410.13	332	1.24		
	الكلي	414.71	335			
الكلي	بين المجموعات	6.64	3	2.21	2.57	60.05
	داخل المجموعات	283.53	330	0.86		
	الكلي	290.17	333			

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لجميع المكونات.

- **السؤال الرابع: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية على مكونات القيادة الأخلاقية؟**

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام معامل التحديد حيث يفسر معامل التحديد نسبة التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في المتغير التابع. وفيما يلي نتائج معاملات التحديد والدلالة الإحصائية:

جدول رقم (33) نتائج معاملات التحديد

	بيان	القطاع	طبيعة الوظيفة	المستوى التنظيمي	العمر	المؤهل العلمي	التخصص العلمي	سنوات الخبرة	
مراعاة الأبعاد الأخلاقيـــة والقانونية	معامل التحديد %	1.6	3.7	11.1	21.7	17	2.7	12.5	
	الدلالة الإحصائية	0.11	0.49	*0.039	00.00 *	*0.002	0.62	*0.02	
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	معامل التحديد %	8.3	8.3	6.4	16	11.5	6	1.4	
	الدلالة الإحصائية	0.12	0.12	0.24	0.004 *	*0.033	0.092	0.54	
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	معامل التحديد %	3	1.4	12	17	11	3.9	14	
	الدلالة الإحصائية	0.58	0.78	*0.024	0.001 *	*0.049	0.46	*0.08	
المقومات القيادية	معامل التحديد %	7.8	6	8.2	17	15	1.2	5.3	
	الدلالة الإحصائية	0.15	0.27	0.13	* 0.002	*0.006	0.8	03	
الكلي	معامل التحديد %	6.4	4.2	6.5	20	14	1.1	12.2	57
	الدلالة الإحصائية	0.24	0.44	0.085	0.000 *	*0.01	0.72	*0.032	0.00

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

1- بالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات :المستوى التنظيمي ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة على مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.

2- بالنسبة للمكون التوازن الذكي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: العمر ، المؤهل العلمي ، على التوازن الذكي.

3- بالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: المستوى التنظيمي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة على الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.

4- بالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: العمر ، المؤهل العلمي على المقومات القيادية.

5- بالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة على مكونات القيادة.

كما اتضح أنّ معامل التحديد الإجمالي = 57 % بمعني أنّ حجم تأثير المتغيرات الديموغرافية مجتمعة على مكونات القيادة الأخلاقية = 57 %، والباقي لمتغيرات أخرى وهي نسبة كبيرة توضح مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مكونات القيادة الأخلاقية.

3-12 ملخص نتائج البحث الكمي

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

أولاً : اتضح من نتائج الدراسة الإحصائية أن المتوسط العام لمكونات القيادة الأخلاقية = 3.19 بانحراف معياري قدره 0.93 وهو قيمة صغيرة تشير إلى مدى تجانس آراء عينة الدراسة كما تشير هذه القيمة -أيضا- إلى أن توافر المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية بنسبة متوسطة، حيث جاء في المركز الأول المكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية بمتوسط 3,44 ودرجة توافر مرتفعة،ثم جاء المكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره في المركز الثاني بمتوسط 3.18 ودرجة توافر متوسطة،ثم في المركز الثالث المكون الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح بمتوسط =3.06 ودرجة توافر متوسطة، وفي المركز الرابع جاء المكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية بمتوسط 3.03 ودرجة توافر متوسطة.

ثانياً: وإزاء مسألة أي المكونات أكثر ترسخاً طبقاً للمتغيرات الديموغرافية؛ فقد اتضح الآتي:

1-بالنسبة لمتغير القطاع وجد كما يلي: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول القطاع الزراعي ،،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي،ثم قطاع التشييد، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛ فقد جاء في المركز الأول القطاع الزراعي ،ثم القطاع الصناعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الخدمي، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية؛ جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم قطاع التشييد،ثم القطاع الصناعي،ثم القطاع الخدمي، وبالنسبة للمكونات ككل فقد جاء في المركز الأول القطاع الزراعي،ثم قطاع التشييد ،ثم القطاع الصناعي ،،ثم القطاع الخدمي.

2- بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة فقد اتضح ما يلي: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية؛ جاء في المركز الأول الإداري،ثم الفني،ثم الإداري الفني،و بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول طبيعة العمل الإداري الفني،ثم الإداري، ،ثم الإداري الفني، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره فقد جاء في المركز الأول طبيعة العمل الإداري الفني،ثم الإداري،ثم الإداري الفني، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الأول طبيعة العمل الإداري الفني،ثم الإداري،ثم الإداري الفني، وبالنسبة للمكونات ككل فقد جاء في المركز الأول طبيعة العمل الإداري الفني،ثم الإداري ،،ثم الإداري الفني.

3- بالنسبة لمتغير المستوى التنظيمي فقد اتضح ما يلي: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا ،ثم الإدارة ،الوسطى ،ثم الإدارة التنفيذية،وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره فقد جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا ،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية،وبالنسبة للمكونات ككل فقد جاء في المركز الأول مستوى الإدارة العليا،ثم الإدارة الوسطى،ثم الإدارة التنفيذية.

4- بالنسبة لمتغير العمر فقد اتضح ما يلي:بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة،ثم فئة العمر من (36-45)،ثم فئة العمر من (26-35)، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة،ثم فئة العمر من (36-45) ،ثم فئة العمر من (26-35) ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة ،وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره فقد جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة،ثم فئة العمر من (36-

45)،ثم فئة العمر من (26-35) ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة،وبالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الاول فئة العمر أكبر من 45 سنة ،ثم فئة العمر من (36-45) ،ثم فئة العمر من (26-35) ،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة،و بالنسبة للمكونات ككل فقد جاء في المركز الأول فئة العمر أكبر من 45 سنة ،ثم فئة العمر من (36-45)،ثم فئة العمر من (26-35)،ثم فئة العمر أقل من 25 سنة.

5- بالنسبة للمؤهل العلمي فقد اتضح ما يلي: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،ثم الماجستير ،ثم المؤهل الجامعي وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة،وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،ثم الماجستير ،ثم المؤهل الجامعي وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،ثم الماجستير ،ثم المؤهل الجامعي وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة، وبالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،ثم الماجستير ،ثم المؤهل الجامعي وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة، وبالنسبة للمكونات ككل جاء في المركز الأول الحاصلون على الدكتوراه ،ثم الماجستير ،ثم المؤهل الجامعي وأخيراً الحاصلون على الثانوية العامة.

6- بالنسبة لمتغير التخصص العلمي فقد اتضح ما يلي: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول تخصص العلوم الاجتماعية ،ثم الإدارية ،ثم الأخرى ،ثم الهندسة ،ثم الكمبيوتر ،ثم العلوم الشرعية في المركز الأخير، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول العلوم الشرعية ،ثم الهندسة ،ثم التخصصات الأخرى ،ثم العلوم الإدارية ،ثم الاجتماعية ،ثم علوم الكمبيوتر وأخيراً العلوم البحتة،وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره جاء في المركز الأول العلوم الشرعية ،ثم العلوم البحتة ،ثم العلوم الإدارية ،ثم التخصصات الأخرى ،ثم علوم الكمبيوتر ،ثم الهندسة ،ثم العلوم الاجتماعية،

وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الأول تخصص الهندسة ،ثم العلوم الشرعية ،ثم العلوم الإدارية ،ثم الكمبيوتر ،ثم التخصصات الأخرى ،ثم العلوم الاجتماعية ،ثم البحتة، وبالنسبة للمكونات ككل جاء في المركز الأول العلوم الشرعية ،ثم علوم الهندسة ،ثم الإدارية ،ثم التخصصات الأخرى ،ثم الاجتماعية ،ثم الكمبيوتر ،ثم البحتة.

7- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد اتضحت النتائج التالية: بالنسبة للمكون الرئيس الخاص بمراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10) ، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالتوازن الذكي في تحقيق المصالح جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10)، وبالنسبة للمكون الرئيس الخاص بالإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10) ،وبالنسبة للمكون الرئيس الرابع والخاص بالمقومات القيادية جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10) ، وبالنسبة للمكونات ككل جاء في المركز الأول فئات الخبرة أكثر من 15 سنة ،ثم فئات الخبرة من (11-15) ،ثم فئات الخبرة (1-5) وأخيراً فئات الخبرة (6-10).

ثالثاً : بالنسبة للتساؤل الخاص هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات القيادة الأخلاقية تعزى إلى العوامل الديموغرافية :(القطاع – طبيعة العمل – المستوى التنظيمي – العمر – المؤهل العلمي – التخصص العلمي – سنوات الخبرة) ؟فقد اتضح ما يلي:

1-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير القطاع وذلك لجميع المكونات فقد اتضح أنه بالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي، وبالنسبة للمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي،وبالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي،و بالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي ،وبالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الزراعي والخدمي لصالح الزراعي، وبين القطاع الزراعي والصناعي لصالح الزراعي.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي وذلك لجميع المكونات، وبالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا،و بالنسبة للمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا،و بالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا،

وبالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا، وبالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح العليا بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح العليا.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر وذلك لجميع المكونات، وبالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45) ، وبالنسبة للمكون التوازن الذكي في تحقيق المصالح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35)، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45)، وبالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35) ، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45) ، وبالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (25-35) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (25-35)، بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45)،وبالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر (35-45) وبين فئات العمر (أكثر من 45) لصالح (35-45).

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لجميع المكونات.

6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير التخصص العلمي وذلك لجميع المكونات.

7- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لجميع المكونات.

رابعاً: فيما يتعلق بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية على مكونات القيادة الأخلاقية؛ تم الخلوص إلى ما يلي:

بالنسبة للمكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات :المستوى التنظيمي، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية ، وبالنسبة للمكون التوازن الذكي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات : العمر ، المؤهل العلمي ، على التوازن الذكي،وبالنسبة للمكون الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: المستوى التنظيمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره،وبالنسبة للمكون المقومات القيادية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات : العمر ، المؤهل العلمي على المقومات القيادية ،وبالنسبة لمكونات القيادة الأخلاقية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على مكونات القيادة ،كما اتضح أن معامل التحديد الإجمالي = 57 % وهو ما يمثّل قيمة حجم تأثير المتغيرات الديموغرافية مجتمعة على مكونات القيادة الأخلاقية، والباقي لمتغيرات أخرى، وهو نسبة كبيرة توضح مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مكونات القيادة الأخلاقية.

خاتمة

تم في هذا الفصل عرض أبرز نتائج البحث الكمي، والتي يمكن عرضها وفق النقاط التالية:

- انخفاض قيمة المتوسط العام لمكوّنات القيادة الأخلاقية، الأمر الذي يشير إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ويؤكد الحاجة لبذل المزيد من الجهود لنشر هذا المفهوم، ودعم سبل تطبيقه في واقع المنظمات.

- أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية ممارسة هو البعد المتعلق بالجوانب الأخلاقية والقانونية وذلك لجميع المتغيرات الديموغرافية :(القطاع – طبيعة العمل – المستوى التنظيمي – العمر – المؤهل العلمي – التخصص العلمي – سنوات الخبرة)، مما يؤكد أهمية ذلك البعد من وجهة نظر المبحوثين.

- أن ممارسة القيادة الأخلاقية تختلف باختلاف بعض العوامل الديموغرافية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكونات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات القطاع، المستوى التنظيمي، والعمر.

- للعوامل الديموغرافية مجتمعةً تأثير جوهري على مكونات القيادة الأخلاقية، حيث تعكس النتائج الكمية أن ذلك التأثير يقدر بنسبة 57%، وتعد هذه النسبة كبيرة وفق الدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، في حين تعزى النسبة المتبقية (43%) لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة الحالية، وتحتاج إلى دراسات أخرى من أجل استكشافها.

الباب الخامس: نتائج البحث والتوصيات

الفصل الثالث عشر: نتائج البحث الكيفي

مقدمة

كما أشرنا سابقاً في الفصل الثاني، يعتمد هذا البحث على المنهجين الكمي والكيفي (البحث المختلط أو الهجين)، وفيما يخص البيانات الكيفية ، تم الاتكاء على أسلوب المقابلات شبه المهيكلة، والتي تمكّن الباحث من وضع أسئلة محددة مع تمتعه بالمرونة من حيث إضافة أسئلة جديدة أو ترتيب عرضها وذلك وفقاً لإجابات المبحوثين. وقد تم استخدام هذا الأسلوب في مرحلتين، هما:

المرحلة الأولى: أثناء الدراسة الاستطلاعية، والتي تهدف لتعميق الفهم لبعض جوانب البحث التي تتمحور حول النموذج العلمي للقيادة الأخلاقية.

المرحلة الثانية: أثناء الدراسة الرئيسة، والتي تستهدف الحصول على إجابات معمقة لأسئلة الدراسة، بما يساعد الباحث في تحسين عملية تفسير النتائج الكمية.

وقد أخضعت جميع المقابلات للتحليل وفق منهجية الدراسات الكيفية، التي تقضي بأن يتم تنفيذ عدد من الخطوات المنهجية الكفيلة بالخلوص إلى النتائج المستهدفة عبر ما يلي [218] :

1- قراءة المقابلات بطريقة تحليلية أولية.

2- إعادة قراءة المقابلات في جولات تحليلية أخرى بغرض تدوين بعض الملاحظات حول الإجابات والمفاهيم والقصص والإشارات اللطيفة في تلك المقابلات.

3- إجراء قراءة إضافية لتحديد مستويات الاتفاق والاختلاف في إجابات المبحوثين، مع تحديد الاقتباسات الملائمة.

4- البدء بعملية تدوين نتائج عملية التحليل وكتابة الاقتباسات التي تم تحديدها.

---

(218) انظر مثلاً: رجاء أبو علّام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**،القاضي والبياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**- كمال زيتون، **منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي**.

5-إخضاع ما دون من نتائج أولية للمراجعة بغرض إنضاجه وربطه بشكل محكم بأسئلة الدراسة، على نحو يفضي بتحقق الأهداف المتوخاة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن عرض أبرز نتائج الدراسة الكيفية عبر محورين، هما:

- ملخص تحليل نتائج الدراسة الكيفية (الدراسة الاستطلاعية).
- ملخص تحليل نتائج الدراسة الكيفية (الدراسة الرئيسة).

13-1 ملخص تحليل نتائج الدراسة الكيفية (الدراسة الاستطلاعية)

أجريت خمس مقابلات شبه مهيكلة، منها ثلاث فردية واثنتان جماعيتان، بإجمالي سبعة أشخاص يمثلون شرائح ومستويات قيادية مختلفة، وتم إجراء مقابلات معهم بمتوسط 36 دقيقية لكل مقابلة. وكما أوضحنا سابقاً، فإن الهدف الرئيس لتلك المقابلات كان للمعاونة على إنضاج التصور المبدئي للنموذج العلمي المراد بناؤه في هذا البحث للقيادة الأخلاقية، ومن هنا فمن المنطقي أن تركز هذه المقابلات على الأبعاد ذات الصلة بذلك النموذج. وبمراعاة ما سبق، تم طرح الأسئلة التالية:

1- هل سبق لك سماع مفهوم "القيادة الأخلاقية"؟
2- ماذا تعني القيادة الأخلاقية من وجهة نظرك وما هي أبعادها؟
3- إلى أي مدى ترى أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية في القيادة الإدارية؟ وما أهم تلك الأبعاد؟
4- إلى أي مدى ترى أهمية مراعاة الأبعاد القانونية في القيادة الإدارية؟ وما أهم تلك الأبعاد؟
5- هل القيادة الأخلاقية مطالبة في الإسهام بتنمية المجتمع ورفاهيته؟ ولماذا؟
6- هل تتطلب القيادة الأخلاقية للفعالية والكفاءة؟ كيف؟ هل لك أن تذكر أمثلة أو قصصٍ؟
7- في رأيك: ما أهم الصعوبات أو التحديات أمام القيادة الأخلاقية؟ ماذا عن توزان المصالح مثلاً؟
8- كيف تقيم مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في البيئة الإدارية ؟
9- في ضوء خبراتك العملية ورصيدك المعرفي: كيف يمكن تعزيز القيادة الأخلاقية؟

وفيما يلي، نقدم ملخصاً لأبرز النتائج الكيفية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، وذلك بوضع الأسئلة وفق ترتيبها متبوعة بملخص الإجابات التي أمكن الحصول عليها من المبحوثين:

حيال السؤال الأول المتمثل في: هل سبق لك سماع مفهوم "القيادة الأخلاقية"؟ ، أجاب معظم أفراد العينة بأنهم لم يسمعوه من قبل، وأفاد بعضهم بأنه غير شائع أو أنهم تعرفوا عليه بمعنى آخر، وقد أفاد اثنان منهم بأنهم قد سمعوه في بعض السياقات.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني الذي خصص لاستشكاف معنى القيادة الأخلاقية وأبعادها من وجهة نظر المبحوثين، كانت الإجابات على درجة كبيرة من التنوع، حيث أعطى المبحوثون معاني عديدة للقيادة الأخلاقية، ومنها:

1-هي الربح وتنمية المال مع مراعاة المجتمع.

2-مراعاة شعور الناس ومصالحهم.

3-تطبيق النظام بالعمل بأفضل إمكانية، مع مراعاة الجوانب الإنسانية، وأهم الأبعاد: الربح المشترك للجميع، وأن تكون الأولوية للعمل ،ثم للعاملين.

4-ارتباط الروح بالسلوك القيادي، المسؤولية الاجتماعية، الشمولية وتغليب مصالح الأمة، الضمير، تقديم المصلحة العليا، ربط الدنيا بالآخرة،القيم، الدين، الطابع الروحي.

5-هي مبادئ الشرف، الأمانة ،والدين.

6-التعامل بعدل مع الموظفين بالصفات الأخلاقية كالأمانة، الإتقان، واحترام الوقت.

7-هي التي تراعي القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد، وأهم الأبعاد :إحترام قيم حقوق الإنسان ،والسعي لتطوير أخلاقيات المجتمع.

والإجابات السابقة تؤكد على مسائل عديدة، ومن أهمها عدم شيوع مفهوم القيادة الأخلاقية في البيئة العربية الإسلامية وفق نتائج العينة، بجانب تعدد المداخل لتوصيفه من قبل المبحوثين، مما يدل على ثراء هذا المفهوم وشموله لأبعاد متنوعة.

وحول السؤال الثالث عن مدى أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية في القيادة الإدارية وما أهم تلك الأبعاد؟ أجاب المبحوثون جميعاً بأن مراعاة تلك الأبعاد هام جدًّا، وعن أهم تلك الأبعاد: تنوعت الإجابات كما يلي:

1-توازن مصالح بين مصلحة رأس المال والمستفيدين، والبعد الأهم هو رأس المال.

2-المحافظة على وجود الكيان ،ثم تنميته " Just to be fair".

3-زيادة الولاء(الجانب الإنساني) التي تنعكس على جودة الإنتاج.

4-ماكان يتميز به التجار القدماء كالصدق، الوفاء بالوعد، الشفافية، القوة.

5-العدل، إتقان العمل، الالتزام بالوقت والمواعيد، الصدق.

6-الصدق والإحترام، البعد عن الغش، الإنصاف والأمانة داخل بيئة العمل وخارجها.

7-العدل، الصدق، الأمانة،الشفافية،الدين، ووضح المبحوث بأن القيادة الأخلاقية رسالة دعوية تغلّب المصلحة العامة، وأنه لم يوجد قائد عبر التاريخ إلا وكان يحمل فلسفة وقيمة أخلاقية حتى الوثنية، وكان القائد يستدعي القيمة الأخلاقية باستثناء عصر الإدارة (الرأسمالية الحديثة) عندما فُصلت القيمة عن المعنى. وفي العصر الحديث لم يأت قائد سياسي بأوروبا إلا كان مسيحيًّا متديناً، ولم تنفصل القيمة عن السياسة بعكس الاقتصاد والإدارة حيث لم تكن هناك مسؤولية اجتماعية، وفي السياسة كانوا يختارون للقيادة الأمين قبل الكفء، أما في الإدارة فقد كانوا يختارون الكفء وليس الأمين.

وفيما يتعلق بالسؤال الرابع حول مدى أهمية مراعاة الأبعاد القانونية في القيادة الإدارية، وما أهم تلك الأبعاد؟

جاءت إجابات جميع أفراد العينة بأن مراعاة تلك الأبعاد مهمة جدًّا، وعن ماهية هذه الأبعاد، تنوعت الإجابات كما يلي:

1-أهم الأبعاد هي القوانين المحلية.

2-مراعاة الأمور القانونية، ومنبعها الشورى.

3-بشكل عام كل مايتعلق بالقانون والالتزام به.

4-الحيطة والحذر.

5-القوانين والأعراف، تغير المفهوم عن الأخلاقيات، أهمية عزل المواضيع عن الهوى الشخصي عبر القوانين. في التطور الحديث؛ صار التوجه صوب إنسانية المعايير، إذ في السابق يمكن أن يحدث القتل باسم الأخلاق، بينما الآن صارت الأخلاق أكثر إنسانية (مثال اتفاقية جنيف).

6-الأخلاق أعمّ من القانون، بينما القانون هو الذي يحكم، ومن المعايير: أخلاقيات العمل، وقت العمل والتعاون.

7-القانون مستمد من الأخلاق ،ومن الأبعاد عدم الغش، التجسس، وتجنب مايوقع بمشاكل قانونية.

وفيما يتعلق بالسؤال الخامس الذي خصص للاستفسار عما إذا كانت القيادة الأخلاقية مطالبة في الإسهام بتنمية المجتمع ورفاهيته (وازدهاره)؟ ولماذا؟

أجاب معظم أفراد العينة بـــ" نعم .. للتنمية، وليس الرفاهية"

وقد تبين عدم وضوح معنى الرفاهية لدى بعض المبحوثين، وتنوعت بقية إجابة السؤال كما يلي:

1-يجب الإسهام بالتنمية وليس الرفاهية، ومن القيادة الأخلاقية أن تكون قدوة حسنة لبقية رجال الأعمال.

2-نعم للتنمية والرفاهية، لأن العائد سيكون جيدًا للتاجر أيضًا، ولأن الرفاهية مطلوبة لأنها تزيل الألم وتنفع الجميع.

3-التنمية أولاً؛ لأنه سيكون لها دور والعائد بالخير سيعمّ الجميع.

4-التنمية لإيجابية ذلك على الأعمال، وليس بالضرورة الرفاهية.

5-القائد ليس مطالباً بتنمية المجتمع إلا بحسب وظيفته، إذ يجب الالتزام بقواعد المهنة أيًّا كانت، فالعمل وفقاً لقواعد المهنة وليس للمجتمع، والإتقان قاعدة أخلاقية، والأخلاق حالة إنسانية عامة وليست متعلقة بالقادة فقط.

6-تنمية المجتمع هي المطلب وليس رفاهيته، والأخلاق هي الأساس والدين المعاملة، وتنمية المجتمع تعتبر ميزة تنافسية مع العميل الداخلي والخارجي، والفرد لبنة المجتمع، والتنمية متعدية من العاملين لآخرين.

7-التنمية والرفاهية مهمة للحدّ من مشاكل المجتمع، ودورنا في المجتمع يشبه دورنا في المنزل، أي ليس الإطعام فقط.

وقد كان السؤال السادس: هل تتطلب القيادة الأخلاقية للفاعلية والكفاءة؟ كيف؟ وهل لك أن تذكر أمثلة أو قصصاً؟ وكانت الإجابة من جميع المبحوثين هي "نعم"، وأضاف المبحوثون عددًا من التوضيحات لتعليل إجاباتهم كما يلي:

1-لأنها سبب للنجاح.

2-نعم للفاعلية وليس للكفاءة.

3-الفاعلية أهم لأن فيها روح المبادرة، بينما الكفاءة ممكن توظيفها من آخرين.

4-نعم، لكن أهمية كل واحدة بحسب الوظيفة والمرتبة، فمثلاً تكون الأهمية في مصنع ما للكفاءة (الجودة)، بينما إذا كانت هناك قرارت ما فالفاعلية أهم. وقد نكسر قواعد الكفاءة في بعض الوظائف وفقاً لنوعية الأهداف، وبشكل عام فكلما ازدادت المرتبة الوظيفية ازدادت الفاعلية وقلّت الكفاءة، والجمع بينهما أفضل.

5-نحتاج الفاعلية أكثر، والقائد الأخلاقي قائد فاعل ، مثال زيادة عدد الموظفين دون حاجة فعلية.

6-القيادة هدفها زيادة الفاعلية بشكل عام، ولابد من العدالة مع الجميع وقبولهم واحترامهم.

أما السؤال السابع فقد كان للاستفسار عن أهم الصعوبات أو التحديات أمام القيادة الأخلاقية؟ وعن توزان المصالح كمثال على التحديات. وقد جاءت الإجابات كما يلي:

1-البيئة الاجتماعية والحكومية، وقد يحتاج الأمر الجرأة الشديدة للتغلب على هذه التحديات.

2-أصعب شيء هو إتخاذ القرارات، ومن ذلك توازن المصالح.

3-أهم التحديات هو التوازن في المصالح.

4-أهم التحديات تضارب المصالح عموماً، ومع الآخرة وثوابها، مثال: الرشوة.

5-أهم التحديات هو الالتزام بالقواعد الأخلاقية ذاتها والمحافظة عليها، دون إخضاع الأخلاق لظرف الزمان والمكان، والأخلاق ليست لها علاقة بالتوازن. نحتاج للسؤال عن دقة الالتزام بالأخلاق وليس لماذا؟، ولاحاجة لإرضاء أصحاب المصلحة، لأنك قد تغضب الجميع، لكن المهم تطبيق المعايير، ودلّل بحديث"من ترك شيئاً لله عوضّه

الله خيراً منه"[219]، وحديث: "من التمس رضا الله بسخط الناس، رضي الله عنه وأرضى عنه الناس، ومن التمس رضا الناس بسخط الله؛ سخط الله عليه وأسخط عليه الناس" [220] .

6-أهم التحديات أن تكون القيادات الأخرى أخلاقية أيضاً، وصعوبة وجود القيادة الأخلاقية بالإدرات الأخرى (أفقياً وليس رأسياً فقط)، توازن المصالح يعتبر تحدياً ويرجع لأخلاق الشخص، مثال وجود مصلحة شخصية أو قرابة للمدير مع إدارات أخرى فيعطيعهم أولوية على غيرهم.

7-أهم التحديات هي التعامل مع الأطراف التي لاتؤمن ولاتحترم القيادة الأخلاقية، وتوازن المصالح أحد التحديات.

وكان السؤال الثامن عن تقييم مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في البيئة الإدارية .

وقد أجاب ثلاثة بأنه ضعيف، وثلاثة بأنه متوسط إلى ضعيف، وأجاب واحد بأنه منخفض إلى ضعيف.

وفي سؤال هام حول سبل تعزيز القيادة الأخلاقية جاء السؤال التاسع، وهو: في ضوء خبراتك العملية ورصيدك المعرفي، كيف يمكن تعزيز القيادة الأخلاقية؟

وقد تنوعت إجابة السؤال كما يلي:

1-القدوة الحسنة، الأنظمة الآلية التي تدعم الضبط والقيادة الأخلاقية.

2-المكافآت كالتحفيز المادي، وتوضيح الأنظمة.

3-التوعية المجتمعية، حوكمة الشركات، تدريس أخلاق العمل بالجامعات.

4-تعميم تجارب أخلاقية ناجحة، التدريب المقنن على القيم الأخلاقية، ومثال ذلك الاستفادة من تجربة رجل الأعمال الشيخ سليمان الراجحي التي يستفاد منها كثيراً في تعزيز الصدق والأمانة.

---

(219) رواه أحمد.

(220) رواه ابن حبان.

5-التشريعات، والدساتير توضع على أسس فلسفية للوصول لمعيارية الأخلاق، التعريفات، الرقابة، الإصلاح الديني، فهم الدين الصحيح ونقله من قيمة ذاتية إلى سلوك فعلي، تجنب تعزيز الجوانب الروحية على حساب العمل.

6-جزء يتعلق بنشر القيم (كالصدق والعدل والأمانة) عبر الوسيلة المناسبة، وجزء يتعلق بالقيم نفسها، متابعة نشر وتطبيق هذه القيم (الرقابة)، مثال: عوامل تحديد الإنجاز KPIs.

7-تفعيل دور الحكومة بالرقابة على القيادة الأخلاقية، وضع جزاءات وعقوبات على المخالفين، الحد من الإهتمام بالمصالح الشخصية وتعزيز المصلحة العامة وروح التعاون الاجتماعي، إيجاد آلية لمراقبة الشركات حول الالتزام بالقيادة الأخلاقية (مثال :برنامج نطاقات لتعزيز توطين الوظائف)، إجبار الشركات غير المدرجة بسوق المال على نشر القوائم المالية وتطبيق متطلبات الشفافية.

2-13 ملخص تحليل نتائج الدراسة الكيفية (الدراسة الرئيسة):

تم إجراء ثلاث عشرة مقابلة شبه مهيكلة ، اثنتا عشرة منها مفردة وواحدة جماعية، وقد مثلت جميع القطاعات في تلك المقابلات (تشمل: القطاع الزراعي، والخدمي، والصناعي، والتشييد والبناء)، بمتوسط 40 دقيقية لكل مقابلة حيث طرحت عليهم مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول الأبعاد الأساسية في هذا البحث بما في ذلك النموذج العلمي الذي جرى بناؤه وتطويره في مراحل سابقة من هذا البحث. وقد تضمنت المقابلات الأسئلة التالية:

1- هل سبق لك سماع مفهوم "القيادة الأخلاقية"؟

2- ماذا تعني القيادة الأخلاقية من وجهة نظرك وما هي أبعادها؟

3- إلى أي مدى ترى أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية في القيادة الإدارية؟ وما أهم تلك الأبعاد؟

4- إلى أي مدى ترى أهمية مراعاة الأبعاد القانونية في القيادة الإدارية؟ وما أهم تلك الأبعاد؟

5- هل القيادة الأخلاقية مطالبة في الإسهام بتنمية المجتمع ورفاهيته (ازدهاره)؟ لو ماذا؟

6- ماهي متطلبات القيادة الأخلاقية من وجهة نظرك؟ هل لك أن تذكر أمثلة أو قصصاً؟

7- ما أهمية توازن المصالح في بيئة العمل لتحقيق مقومات القيادة الأخلاقية؟ مع ذكر أمثلة ؟

8- كيف تقيّم مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في القطاع الذي تعمل فيه منظمتك ؟

9- ما أهم الصعوبات أوالتحديات أمام القيادة الأخلاقية؟ مع ذكر أمثلة أو قصصٍ؟

10- في ضوء خبراتك العملية ورصيدك المعرفي: كيف يمكن تعزيز القيادة الأخلاقية؟

11- من وجهة نظرك : كيف يمكن ترتيب الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها ؟

وفيما يلي، نقدم ملخصاً لأبرز النتائج الكيفية في مرحلة الدراسة الرئيسة، وذلك بوضع الأسئلة وفق ترتيبها متبوعة بملخص الإجابات التي أمكن الحصول عليها من المبحوثين:

- **السؤالان الأول والثاني: هل سبق لك سماع مفهوم "القيادة الأخلاقية"؟**
- **ماذا تعني القيادة الأخلاقية من وجهة نظرك ؟وما هي أبعادها؟**

أجاب جميع أفراد العينة على السؤال الأول:هل سبق لك سماع مفهوم القيادة الأخلاقية ؟ بـ "لا" ، عدا مبحوث واحد فقط، مما يدل على عدم شيوع هذا المفهوم في البيئة الإدارية، كما يؤكد على أهمية الجهود التي يسعى البحث لتحقيقها في نشر هذا المفهوم وتفعيل أدواته.

وحول معنى "القيادة الأخلاقية"؛ تباينت الآراء حيال ذلك، وكان من أبرزها أنها تطبيق لمفهوم الأخلاق والدين في العمل، وأن أخلاقيات الأعمال هي العناصر الأخلاقية المستمدة من الشرع والعرف والمرتبطة بالقيادة دون اعتبار للجوانب المادية، وهذه الآراء المتنوعة تدل على أن المعاني المرتبطة بالقيادة الأخلاقية حاضرة في أذهان معظم أفراد العينة، كما تدل -أيضا- على أنها قريبة ويسهل استحضارها عند السؤال عنها لدى البعض.

وفيما يتعلق بالسؤل عن أبعاد القيادة الأخلاقية تنوعت الإجابات لتشمل نقاطاً عدة منها، أنها:

- معرفة ما لك وما عليك.
- معرفة طبيعة عملك، ومعرفة حدود العمل المقبول.
- الصدق والانضباط والأمانة وعدم الغش.

ولاحظ الباحث أن إجابات القطاع الزراعي كانت متنوعة وأكثر قرباً للأطر العلمية في المسألة الأخلاقية، وهو أمر يمكن أن يعزى لارتفاع الوعي بالمفاهيم الأخلاقية في هذا القطاع الذي ينتج موادًّا غذائية تستلزم اصطحاب منظومة قيمية عالية تضمن سلامة تلك المواد وملاءمتها لصحة الإنسان وللبيئة.

وفي قطاع التشييد أفاد مبحوثٌ بأن معنى القيادة الأخلاقية هو ما يمكن أن يستقى من الدعائم الإنسانية والاجتماعية، وفي القطاع الصناعي؛ عرّفت القيادة الأخلاقية بأنها دفع الناس للأهداف مع مراعاة الأخلاق، وأن تكون خير مثال للناس وتدفعهم بإطار أخلاقي، وأن يكون القيادي صاحب خلق، وأن يتحلى بالأخلاق ويكون قدوة ويطبق ويلتزم. وعن دعائم القيادة الأخلاقية؛ أجاب المبحوثون بأن أهمها هو الصدق، والأمانة، والتواضع والحزم، والتطبيق العملي (القدوة) والضمير،و التجاوب، والتواضع، والعدل، والموضوعية والباب المفتوح، وقد لخّصت أهم الدعائم بأنها ما جاء في قوله تعالى {إن خير من استأجرت القويّ الأمين}، وماكان عليه رسول الله – صلى الله عليه وسلم- حيث كان يوصف بـ"الصادق الأمين".

وفي القطاع الخدمي؛ تنوعت آراء المبحوثين حول معنى "القيادة الأخلاقية" لتشمل ما يلي:

- أن تقود بأخلاق تتبناها من قيمك، وأساسها الدين الإسلامي، وأهم دعائمها الأمانة والاحترام والعدل.
- إدارة الأعمال بطريقة أخلاقية وقيم ومبادئ توضع قبل الأرباح.
- العمل وليس القول فقط، وهي بالقدوة وحسن التصرف.
- مراعاة الالتزام بجميع الأخلاقيات المهنية وحسن التعامل،وعدم فرض الأوامر.

وحول أهم أبعاد "القيادة الأخلاقية"؛ تنوعت الإجابات أيضاً لتشمل نقاطا عديدة منها:

- أنها الأمانة والصدق وبر الوالدين والإنصات وتقبّل النقد واذا فقدت هذه الأمور فقدت الأخلاق والقيادة، ومن الأمثلة على ذلك الكيفيّة التي تعامل بها المصطفى – صلى الله عليه وسلم- مع الاعرابي الذي بال في المسجد.
- حسن التعامل وفهم الرأي الآخر، الصدق والعدل.

وتشير إجابات المبحوثين الى تنوع إمتاز به هذا القطاع (الخدمي) عن ما سواه، الأمر الذي يمكن عزوه إلى تنوع المجالات وإرتباطها بجوانب أخلاقية عديدة، إضافة الى انخفاض مستوى الرضى لدى الإدراة الوسطى عن أخلاقيات الإدارة العليا كما لاحظ الباحث.

وقد جاء السؤالان الثالث والرابع للإستفسار عن مدى أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية في القيادة الإدارية؟ وما أهم تلك الأبعاد؟، حيث تعددت الإجابات بشكل كبير لتشمل ما يلي:

في القطاع الزراعي، أكد مبحوث على ضرورة مراعاة الأبعاد الأخلاقية، مستشهداً بحديث "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[221] ، وقد ذهب إلى التشديد على جملة من تلك الأبعاد، ومن أهمها: تجنب كل ما يضر بالإنسان، مسايرة الطبيعة كما خلقها الله، ومن ذلك استخدام المواد الكيميائية غير السمية للمنتجات الزراعية. وإجابة المبحوث السابقة تشير الى أهمية مراعاة البيئة وأنها ركن محوري في القيادة الأخلاقية، وهي ما بات يسمى حديثاً بـ " التفكير الأخضر" [222]، وهو ذلك اللون من التفكير والوعي الذي يراعي البيئة ويصونها ويحافظ عليها. كما أكّد على أن مراعاة الأبعاد القانونية مهمة جدًّا لتجنب أي مشكلة قد تواجه الشركة ومن أهم هذه الأبعاد التعاون مع المسؤولين، فهم أنظمة البلد وتعليمات الشركة والاقتناع بها ابتداءً والنقاش في حالة عدم الاقتناع، والالتزام بما اقتنع به، مع المصداقية والأمانة.

وأكد مبحوث آخر على أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية وذكر أن من أهم أبعادها الأمانة والصدق، وأكد-أيضاً- على ضرورة مراعاة الأبعاد القانونية، ومن أهمها قوانين البلد والمنظمة والمفاهيم والأعراف.

ورأى مبحوث ثالث أن جميع الأبعاد مهمة جدًّا وتشمل في نظره الشفافية، ومراعاة الجوانب الإنسانية، تجنب تبرير الأخطاء في العمل بحجة أنها تجارة، وفي الجوانب القانونية ذكر العلاقة التعاقدية مع الشركات والحكومة.

---

(221) رواه البخاري.

(222) للتوسع: انظر مراجع في التنمية المستدامة.

وتشير هذه الإجابات إلى وعي المبحوثين بأهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، كما تبيّن – أيضاً – عدداً من الأبعاد المهمة التي ذكرت آنفاً، الأمر الذي يعد مؤشراً لشيوع ثقافة أخلاقية جيدة في القطاع الزراعي.

وفي قطاع التشييد، أكّد مبحوث على أهمية الأبعاد الأخلاقية والقانونية، مبيناً أنها تشمل الجوانب الإنسانية والاجتماعية، وأنظمة المنشأة والدولة. وفي القطاع الصناعي أجاب مبحوث بأن هذه الأبعاد مهمة، وعزا ذلك بسبب حالة عدم الاستقرار وانعدام الرؤية ورأى أن أهم الأبعاد الأخلاقية هي الصدق والأمانة والقدوة.

كما رأى أن الأبعاد القانونية مهمة أيضاً ولكنها ليست كافية، وعلل ذلك بأن الناس لا تلتزم سلوكيًّا بفعل القوانين فقط بل تحتاج لدوافع أخرى، وتشمل الأبعاد القانونية من وجهة نظره :فهم الواقع المحلي لكل بلد، والأبعاد الثقافية التي على ضوئها تصاغ القوانين، وضرب مثلاً لذلك أنه في الصين لابد من تقديم هدايا في سياق الأعمال والتعاقدات التجارية، بينما في دول أخرى يعتبر تقديم الهدايا ممنوعاً ومخالفاً للقانون.

ورأى مبحوث ثانٍ أهمية كبيرة لمراعاة الأبعاد الأخلاقية، ومضى في القول إنها يجب أن تكون كالثوب يلبسه الإنسان، يزينه ويحدّد مظهره. وفي نفس السياق أيضاً أكّد على أهمية مراعاة الأبعاد القانونية وأنها مكملة للأبعاد الأخلاقية ولكنها لا تغني عنها؛ لأن الإنسان قد يطبق القانون من جهة ويجد وسائل للتحايل عليه من جهة أخرى.

وتلا ذلك رأي ثالث شدد على أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية، ومنها الصدق، والعدل، كما أكّد–أيضاً– على أهمية مراعاة الأبعاد القانونية، والتي منها أنظمة المنظمة والدولة.

وفي القطاع الخدمي؛ أتت الآراء متسقة تماماً مع الآراء السابقة، حيث أكدّت على أهمية الأبعاد الأخلاقية، ونفس الأمر ينطبق على الأبعاد القانونية، ومنها أنظمة المنظمة، وذكر بأن من أهم الأبعاد الإنتاجية والالتزام بوقت العمل. وفي مثال ذي صلة؛ ذكر وسائل تعديل الغياب للموظفين المتميزين مع المرونة حسب الموقف دون الإضرار بالعمل.

وأفاد مبحوث ثانٍ بأهمية جميع الأبعاد؛ مع أهمية أكبر للأبعاد الأخلاقية، وذكر منها الأمانة، الشفافية، الوضوح بالتواصل وإبداء المعلومات وعدم إخفاء شيء منها، كما يحدث أحيانا من إخفاء لبعض الرسوم في الخدمات، كما شدّد على أن كل القوانين مهمة، وأن الناس يجب أن يتبعوا كل القوانين والأنظمة، وبيّن أن الالتزام باللوائح لا يقل أهمية عن الالتزام بالقوانين التي لا تعبر– وفق رأيه – عن رؤية وأهداف المنظمات بعكس اللوائح والأنظمة التي تعبر عنها.

وشدد مبحوث ثالث على منظور أوسع للأبعاد الأخلاقية في القيادة بحيث تشمل "حسن التعامل وحسن المظهر والإنصات واللباقة والنظافة"، وأكد في نفس السياق أن الأبعاد القانونية مهمة أيضا وهي تتبع للأخلاق التي عند فقدها لاينفع القانون، وأعطى مثالاً على ذلك بالخوف من المخلوق وليس الخالق، مستشهداً بالأثر العظيم لتلك الفتاة التي تبيع اللبن مع والدتها، وعندما أرادت الأم مزج الماء باللبن في غياب الناس، رفضت الفتاة مذكرة والدتها قائلةً "إن الله تعالى يرانا".

وأفاد مبحوث رابع بأن مراعاة الأبعاد الأخلاقية مهمة وأهمها المساواة والعدالة، وأن مراعاة الأبعاد القانونية مهمة –أيضا– وتشمل كل القوانين والأنظمة وهي مكملة للقيادة الأخلاقية. وأجاب خامس بأن كليهما مهم جدًّا وبأنهما مكملان لبعضهما.

وأتى السؤال الخامس ليستكشف ما إذا كانت القيادة الأخلاقية مطالبة في الإسهام بتنمية المجتمع وازدهاره (رفاهيته). وقد أجاب جميع المبحوثين في القطاع الزراعي بأن القيادة الأخلاقية مطالبة بتنمية المجتمع وزيادة ازدهاره. وقد أكد بعضهم على أن بواعث هذا الأمر تنبثق من حقيقة أن الاسلام يحث على السعي في حاجات الناس ولأن العائد على المنظمة والعاملين سيرتفع ولأن قيمة العطاء منصوص على أفضليتها في الأدبيات الإسلامية، وطرح بعضهم مثالاً تاريخيًّا يشهد على إسهام تلك القيادة بتنمية المجتمع وتحقيق أعلى درجات الرفاهية الممكنة والمتمثل في الرخاء الذي عمّ في عهد عمر بن عبدالعزيز. كما تم التأكيد على الصرامة في تطبيق الزكاة، حيث إن لها انعكاسات إيجابية ضخمة في هذا المجال.

وفي قطاع التشييد؛ أفاد مبحوث بأن القيادة الأخلاقية مطالبة بالتنمية وليس الرفاهية، وفي القطاع الصناعي؛ وافق مبحوث الرأي السابق بأن القيادة الأخلاقية مطالبة بالتنمية وليس الرفاهية لأن التنمية واجب على القيادة، وتنمية المجتمع تخلق فرصاً إضافية للجميع. ومن هنا يتضح لنا أن مفردة الرفاهية تعني لبعض الناس المسائل الكمالية، مما يجعلهم غير ميّالين لإدراجها ضمن واجبات القيادة الأخلاقية تجاه المجتمع. وفي هذا السياق أفرد إدلر وبوسنر في كتابهما " أسس جديدة في تحليل التكلفة والمنفعة" فصلاً عن الأسس الأخلاقية لأسلوب تحليل التكلفة والمنفعة، وأكّدَا على اعتبار الرفاهية الكليّة معياراً أخلاقيا، وهذا ما يذهب إليه الباحث [223].

ورأى مبحوث آخر أن القيادة الأخلاقية مطالبة بالتنمية للحد من الفقر وهو ما يفيد المجتمع ويحمي من آثاره الأمنية والإجتماعية والصحية، موضحاً أن التنمية تأتي من القائد في حين أن تحصيل الرفاهية مسؤولية الأفراد، وشدّد على أن الكل يعتبر قيادياً في موقعه مهما صغر، وأن عليه- تبعاً لذلك- واجباً في إحداث التنمية. وقد رأى مبحوث ثالث بأنهما مهمان، مبيناً أن التكامل ضروري لتحقيق الاستدامة التي تنشدها كل المجتمعات، ودلّل على أهمية هذا الرأي بحديث: "الناس شركاء في ثلاثة"[224]، وضرب مثلاً يؤكد الخلل الواضح في التنمية حيث يصل حجم فائض الغذاء المهمل سنويًّا إلى ملايين الأطنان!، وهو ما يكفي لإطعام ملايين من الجياع في العالم.

وفي القطاع الخدمي أجمعت الآراء على أهمية أن تقوم القيادة الأخلاقية بواجباتها لتحقيق التنمية والرفاهية؛ وذلك لأن التنمية بدون رفاهية قاصرة والقائد الأخلاقي قدوة، ما يعني أنه مطالب بتحقيق أقصى درجات التنمية، والتي سينتج عنها درجة من الرفاهية. وعرّف أحدهم الرفاهية بأنها "العيش بدرجة أعلى قليلاً من الحاجة"، وبأنها من الكرم وهو أمر محمود.

---

(223) ما ثيو أدلر، إريك بوسنر، **أسس جديدة في تحليل التكلفة والمنفعة**، ترجمة يحيى أبو الفتوح، المرسي حجازي، الرياض، معهد الإدارة العامة، د.ط.، 2011م، ص 44.

(224) رواه أحمد.

وأفاد مبحوث آخر بأن التنمية والرفاهية جزء من مسؤولية المنظمات التي يجب عليها الاهتمام بكل من له علاقة فيها من عملاء وموظفين، مشدداً على أن المنظمات التي تقوم بما يجب عليها لاتحتاج لتأسيس إدارات تعنى بالمسؤولية الاجتماعية، موضحاً في نفس الموضوع أن بعض المنظمات تضع برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن العلاقات العامة، وهذا يتعارض برأيه مع المنهجية الصحيحة إذ يجب أن تكون مستقلة بذاتها. وأجاب مبحوث ثالث ورابع بأن التنمية أكثر أهمية من الرفاهية من حيث الحاجة لتحقيقها، موضّحين أن التنمية تسهم بزيادة الأرباح وتقليل تكاليف الحياة، وأنها جزء من منظومة الأخلاق وتعتمد بشكل رئيس على فاعلية القيادة.

وقد عُني السؤال السادس بالاستفسار عن متطلبات القيادة الأخلاقية؛ حيث تنوّعت آراء المبحوثين، فقد أفاد المبحوث الأول في القطاع الزراعي بأن متطلبات القيادة الأخلاقية هي الالتزام والمصداقية والأمانة، وأجاب مبحوث ثان بأنها القيادة بالمثال والقدوة ومعرفة القيم والثبات على التطبيق وأن يتطابق القول والفعل. في حين أجاب مبحوث ثالث بأنها تتحقق بوجود الوعي الديني الإسلامي وتقوية التربية وإختيار المسؤولين بشكل أكثر دقة وفق معايير أخلاقية ،وأن تقوم وزارتا الإعلام والتربية بغرس ونشر هذه القيم.

وفي قطاع التشييد كانت الاستجابة بأنها بمراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية، وفي القطاع الصناعي أفاد المبحوث الأول بأنها تكون بالإيمان بأهمية القيادة الأخلاقية، واتباعها ذاتيًّا، والتحسين المستمر للقيم المتعلقة بها، وذكر مثالا مافعل الجنرال الأمريكي كولن باول عندما اعترض على حرب العراق وكان حينها وزيراً للخارجية مخالفاً بذلك رأي رئيسه.

وأجاب مبحوث ثانٍ برأي مختلف عن كل ما سبق حين ذكر أن متطلبات القيادة الأخلاقية هي وجود رؤية ليعرف الناس ما يريدون ابتداءً ، يلي ذلك وجود استراتيجية ليعرفوا كيف يصلون إليها، ويضاف إلى ذلك كله وجود مبادئ تحكم الإطار العام الذي يعملون فيه. كما أكّد على أنه لايعتبر كل قائد ناجح قائداً فعلاً أو قائداً أخلاقياً، ومثّل على ذلك بـ هتلر الذي كانت له نجاحات عسكرية كبيرة ولكنه لا يمكن أن يوصف بأنه قائد أخلاقي. ورأى المبحوث الثالث بأن أبرز المتطلبات هي المعرفة بالأخلاق كمنطلق

والاستمرارية (الاستدامة) في تطبيقها، إضافة إلى ما سبق ذكره من الصدق والعدالة والموضوعية والضمير.

وفي القطاع الخدمي؛ عبر المبحوث الأول بأن مبادئ وأخلاقيات الفرد، ومبادئ وقيم المنظمة تمثل أبرز المتطلبات، ومثّل على ذلك بالتقرير السنوي الذي يتضمن معلومات عديدة من أهمها القيم المؤسسية. وأفاد مبحوث ثانٍ بأنها الالتزام وعدم اهتزاز المعايير، معطياً مثالاًعلى ذلك بقناة الجزيرة التي كانت أكثر استقلالية في البداية. وقد شدّد على أن القيادة الأخلاقية تعني الالتزام الكامل وقول الصواب، وأنه بمجرد بدء المساومة على الالتزام الثابت في القيادة الأخلاقية يبدء الانحراف وهذه مشكلة القيادة الأخلاقية عموماً، ورأى أن أحد الأمثلة هو ما حدث في فترة الخلفاء الراشدين –رضي الله عنهم– وفي عصر بني أمية. وأجاب البقية بأن أهم المتطلبات هي: الدين، والعلم، والتواضع، وحسن المظهر، والصدق والعدل ،والتوازن، والحزم ومن أمثلته الإنضباط في وقت العمل.

وجاء السؤال السابع للاستفسار عن أهمية توازن المصالح في بيئة العمل لتحقيق مقومات القيادة الأخلاقية، وقد أجاب المبحوث الأول في القطاع الزراعي بأن التوازن ليس ضرورة لضمان العدل، وأنه ضمن مؤشرات أداء محددة، قد تُغلّب مصلحة عميل بإنتاج منتج نقي على حساب نقص الأرباح للمنظمة.

وأجاب مبحوث ثان بأنها مهمة جدًّا ، ومثّل على ذلك بتوطين الوظائف الذي يعتبر مطلباً ملحًّا في قطاع الأعمال، إلا أنه يجب أن يتمّ في إطار من التوازن. وأجاب مبحوث ثالث بأن التوازن مطلب مهم، وكمثال على ذلك التوازن الذي حدث جراء التطبيق لوسائل الضمان الاجتماعي، الأمر الذي أسهم بتحسين أحوال الناس.

وفي قطاع التشييد؛ أكّد مبحوث على الأهمية الكبيرة لتوازن المصالح بين جميع الأطراف (المنظمة، الملاك، البيئة، الموظفين)، مبيناً أنه في الوقت الحالي يتم تغليب مصلحة الملاك وهو ما يتسبب بحدوث ضرر على المدى الطويل.

وفي القطاع الصناعي؛ أفاد المبحوث الأول بأن التوازن مهم جدًّا، موضحاً أنه من أصعب الأمور، ومؤكداً أن أهميته ليست محل تساؤل، بل السؤال عن كيفية تحقيقه، وفي هذا

إشارة واضحة إلى الصعوبة التي تكتنف تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف. وأفاد مبحوث ثان بأن التوازن مهم جدًّا وأنه يجب أن يكون توازناً عادلاً، معطياً أمثلة لتبادل المنافع، وهي ما أخرجه الله تعالى لعباده من الأرض: {من فومها وعدسها وبصلها}[225]. كما ذكر مثالاً آخر حول سفر المديرين الذي يبالغ فيه أحياناً ليشمل مصالح شخصية تتعارض مع روح التوازن المنشود منهم، خاصة أن هذا الأمر يحدث منهم في ظل ضغوط يمارسونها على تابعيهم.

وأكّد مبحوث ثالث بأن التوازن مهم جدًّا، كما العدالة في التعامل، وممثلاً بمثال عن مؤسسة تنظر إلى مستوى سيارة العميل عند وقوفه لمحاولة رفع السعر في حال ظهر أنه من الأغنياء، وجهة أخرى تقدم الدعوة للأنشطة الخيرية بأسعار خيالية إذا كانت موجهة لشركة كبيرة.

وفي القطاع الخدمي أكد مبحوث على أهمية التوازن مع المصلحة العامة أيًّا كانت، في حين رأى مبحوث ثان بأنه ليس هناك توازن في حقيقة الأمر بل يجب أن تكون هناك أنظمة تُتبع لتحقيق هذا التوازن، مؤكداً أن الأخلاق حق لا مساومة عليه، معطياً عدداً من الأمثلة التوضيحية ومنها أنه بدلاً من سعي المنظمات لزيادة الأرباح بأي تكلفة يجب الإعداد جيداً بتحضير خطة لزيادة الأرباح مع مراعاة الظروف المحيطة ببيئة العمل. وضرب مثالاً توضيحياً بما يحدث في حالات الطوارئ حيث الحاجة لقرارات صعبة؛ حينها يجب أن نوضح للعاملين أن نقص الأرباح قد يؤدي إلى انهيار الشركة ،وأن هناك حاجة لإغلاق نصف الأقسام لنبقي على النصف الآخر منها.

وأفاد مبحوث ثالث بأن التوازان مهم، مؤكداً على أهمية وجود معايير وأهداف لقياسه، ورأى مبحوث رابع بأن التوازن هام جدًّا، كما أنه تحد كبير في نفس الوقت. وهو نفس رأي مبحوث خامس أكّد أن التوازن مهم جدًّا، وأنه غير سهل وغير مستحيل.

---

(225) سورة البقرة، الآية 61.

وخصّص السؤال الثامن لمعرفة مدى تقييم مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمة والقطاع الذي يعمل فيه المبحوث ، وقد أجاب المبحوث الأول من القطاع الزراعي بأن مستوى التطبيق مرتفع بالمنظمة التي يعمل بها، في حين رأى أنه متوسط في القطاع بشكل عام. وأفاد مبحوث ثان بأن مستوى التطبيق جيد، مؤكداً أنه لا يوجد قطاع متميز بالنزاهة. وأجاب مبحوث ثالث بأن مستوى التطبيق جيد بالقطاع، وأن المستوى بشكل عام أفضل من قطاعات أخرى كقطاع الأدوية وقطع غيار السيارات، التي رأى أن الغش يكثر فيها رغم أهميتها وآثارها المباشرة على سلامة الناس.

كما أجاب مبحوث في قطاع التشييد بأن مستوى التطبيق ضعيف، ويعكس هذا الرأي صورة نمطية معروفة عن قطاع التشييد بأنه يفتقد لكثير من معايير النزاهة وأخلاقيات العمل.

وفي القطاع الصناعي؛ أفاد المبحوث الأول بأن مستوى التطبيق مرتفع في القطاع، في حين رأى مبحوث ثان بأن مستوى التطبيق يتراوح بين متوسط إلى أقل من المتوسط. وأجاب مبحوث ثالث بأن مستوى التطبيق مرتفع في المنظمة ومتوسط في القطاع بشكل عام.

وأجاب المبحوث الأول في القطاع الخدمي بأن مستوى التطبيق مرتفع في القطاع، وعزا السبب في ذلك إلى دور العملاء والمنافسة الشديدة في القطاع، كما ذكر أن المنظمة التي يعمل بها تتميز بقيادة أخلاقية مرتفعة؛ وذلك لأن إنشاءَها أساساً كان لقيمة أخلاقية مرتفعة. وقد رأى مبحوث ثانٍ بأن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في القطاع يتراوح بين منخفض ومتوسط، كما ذكر مبحوث ثالثٌ بأن مستوى التطبيق مرتفع في القطاع الخدمي، وأنه أقل في القطاع الصناعي. ورأى مبحوث رابع بأن مستوى التطبيق في القطاع أعلى من المتوسط، وفي المنظمة أقل من المتوسط. وأفاد مبحوث خامس بأن مستوى التطبيق متوسط بالقطاع والمنظمة.

وخصّص السؤال التاسع للاستفسار عن ماهية الصعوبات أو التحديات أمام **القيادة الأخلاقية**؛ وفيه أجاب المبحوث الأول في القطاع الزراعي بأن أبرز التحديات هي ضعف الأنظمة بشكل عام، وفي القطاع الزراعي بشكل خاص لحماية المنافسة الشريفة وتطبيق المعايير على الجميع، إضافة إلى ضعف وعي الناس بالحقوق، وضعف جديتهم بالالتزام بالإبلاغ بالمخالفات والمطالبة بتصحيحها، ومن التحديات -أيضاً- عدم وجود هيئة رقابية متخصصة بالأغذية. وقد ذكر مثالاً حول قلة عدد وكفاءة مختبرات قياس جودة الأغذية رغم الدور الكبير لها في سلامة الناس، وتحديد مدى إلتزام المنظمات بواجباتها الأخلاقية في الإنتاج. وأفاد مبحوث ثالث بأن أبرز التحديات أمام القيادة الأخلاقية هو عدم وجود أجهزة حكومية فعالة، إضافة إلى قلة الوعي وضعف ثقافة المجتمع، وتفشّي الفساد في بيئات عمل كثيرة.

كما ذكر مبحوث ثالث بأن من أبرز التحديات اختلاف القيم عند أعضاء الفريق في المنظمة، إضافة إلى السرعة المخلّة بجودة العمل أحياناً، والتي يتجه لها لبعض لاختصار إجراءات العمل وتحقيق المزيد من الربح. وقد أكّد المبحوث على أن متطلبات النزاهة تمثل تحدياً كبيراً بشكل عام، وفي بيئات عمل محددّة بشكل خاص، وذكر أمثلةً على ضعف النزاهة ما يحدث من تجاوزات لدى البعض في إجراءات نقل الموظفين، وتعيين غير الأكفاء أحيانا، ومحاولة إستغلال نطاق رحلات العمل لأمور شخصية لاترضاها المنظمة.

وفي قطاع التشييد؛ ذكر مبحوث بأن أهم الصعوبات هي الاتكاء على الغرب والاعتماد عليهم، ورأى أن العلاج يتم بالرجوع للجوانب الأخلاقية بثقافتنا الإسلامية، ومثّل على ما يقول بأن وجود أجهزة لمكافحة الفساد يعبّر عن مشكلة بالثقافة، إذ كيف تنشأ حاجة لجهاز لمراقبة التزامنا بقيمٍ يفترض أنها في صميم ذواتنا وجزء من سلوكنا الفردي والمجتمعي؟!.

أما في القطاع الصناعي؛ فقد أفاد المبحوث الأول بأن أبرز التحديات هي تعارض المصالح، وفي هذا تأكيد على أهمية عنصر التوازن في المصالح، كأحد مكونات النموذج المقترح لقياس القيادة الأخلاقية. وقد أجاب مبحوث ثانٍ بأن أبرز التحديات هي الثقافة

ممثّلةً بالعادات والتقاليد. وقد ذكر مبحوث ثالثٌ بأن أبرز التحديات هي كيفية تحقيق التوازن بالمصالح، وتوفير القدر الكافي من التوعية بأهمية القيادة الأخلاقية، إضافة إلى الحاجة للتفاهم مع القيادات لتحقيق درجةٍ أعلى في التواصل حول حاجات المجتمع.

وفي القطاع الخدمي؛ أفاد المبحوث الأول بأن أبرز التحديات هي عدم الاهتمام بالقيادة الأخلاقية من قبل قيادة المنظمات ابتداءً، ومن المجتمع ثانياً، وقد اقترح نشر أفكار النزاهة والرقابة وتفعيل دورهما في المجتمع. وشدّد مبحوث ثانٍ على أن أبرز التحديات هو ضعف أخلاقيات العمل رغم قوة حضور الجوانب الدينية لدى معظم الناس، وقد علّل ذلك بما أسماه " وجود بروز سطحي للدين"، لا ينعكس على ما يطبقه الناس في واقع حياتهم، وأكّد في هذا الجانب أن من أهم دعائم المجتمعات الأخلاقية أن تكون المبادئ والقيم مقدّمة على الأرباح، وضرب أمثلة توضيحية عديدة منها:

- ما حدث في مدينة ديترويت الأمريكية- مقر صناعة السيارات- حينما قام نقاش حادّ حول مدى أخلاقية تطبيق نظم الصناعة الآلية Automation والتي أدى تطبيقها لاحقاً إلى تدهور أوضاع مجتمع المدينة بسبب تسريح أعداد كبيرة من العاملين، الأمر الذي أدى إلى تدهور الصناعة ذاتها بعد فترة.
- الظاهرة المنتشرة بمجتمعاتنا بتفضيل من يُعرف من الناس على حساب من لا يُعرف ولو كان أكفأ منه، أو ما يسمى بـ "الواسطة" وما يتضمنه أحيانا من تجاوزات أخلاقية، حيث تجد كثرة ملحوظة لأفراد عائلة أو قبيلة في منظمة واحدة بشكل غير مبرّر، ويوجد ما يشبه ذلك في المجتمعات الغربية وفق مبدأ "المهم ليس ما تعرف! بل من تعرف! It is not what you know !, it is who you know!"
- طالب يدرس دراسات إسلامية يغشّ مع زميله في الاختبار، ويرى جواز ذلك ويبرّره بأنه مساعدة وليس غشًّا!.

وأشار مبحوث ثالث إلى أن المكان الذي تعمل فيه المنظمة قد يمثل تحدياً أخلاقياً، ومن ذلك الأماكن التي تنتشر فيها الرشوة وتكون شرطاً لسير الأعمال، كما أن البيئة قد تكون تحدياً، أو محفزةً للقيادة الأخلاقية، وضرب أمثلة للتحديات أمام القيادة الأخلاقية

ومنها الاهتمام بالمظاهر، العصبية القبلية ومظاهرها المختلفة. وقد أفاد مبحوث رابعٌ بأن أبرز تحدٍّ هو التوازن بالمصالح، في حين رأى مبحوث خامس أن ضعف التوعية بأنواعها المختلفة وأشكالها هو أبرز تحدٍّ أمام القيادة الأخلاقية.

أما السؤال العاشر؛ فقد خصّص لمعرفة سبل تعزيز القيادة الأخلاقية في ضوء الخبرات العملية والرصيد المعرفي للمبحوثين؛ وقد رأى المبحوث الأول من القطاع الزراعي أن أهم السبل هي التضحية بالأرباح للفائدة العامة، والتوعية بالمفاهيم الأخلاقية، والصبر، وتوضيح الإيجابيات المرجوة في المدى الطويل، مؤكداً أن الأمرسيحتاج لأجيال لنصل للمستوى المأمول. وقد أفاد مبحوث ثانٍ بأن سبل تعزيز القيادة الأخلاقية عديدة، ومنها المعرفة، الثقافة، الاطلاع، التعليم، التدريب، النشر، الاحتكاك بالناس، القيادة بالقدوة ، وسنّ الأنظمة التي تحفّز الأعمال الأخلاقية. وعبّر مبحوث ثالث بأن أبرز السبل هي تفعيل المشاركة والحوار، وتطوير أساليب التربية والتعليم عموماً، وتطوير المناهج التعليمية بشكل خاص.

وقد شدّد مبحوث في قطاع التشييد على دور الجامعات في إبراز أهمية القيادة الأخلاقية عبر مقررات تدرّس للطلاب، إضافة الى طباعة الكتب المتخصصة، وتقديم الدورات التدريبية لذات الغرض، كما أكّد على أهمية البدء من المرحلة الابتدائية بتعليم النشء هذه الأخلاقيات، ويمكن أن تكون ضمن موضوعات مادة الثقافة الإسلامية.

وفي القطاع الصناعي؛ أفاد مبحوث بأن أبرز السبل هي التنمية المستمرة للوعي بالقيادة الأخلاقية، وتفعيل دور البرامج التدريبية، والبحث عن نماذج متميزة للقيادة الأخلاقية وإبرازها وتكريمها لتحبيب الناس بهذه السلوكيات. وقد أكّد مبحوث ثانٍ على أهمية، الفكر الأخلاقي وتنميته، ودور الدورات التدريبية، وأهمية تنمية القيادة الفطرية لدى الناشئة ممثلاً لذلك بما فعله – صلى الله عليه وسلم– عندما اختار المثنى – رضي الله عنه – لقيادة الصحابة الكبار وعمره أربع عشرة سنة. كما حذّر المبحوث من الآثار السلبية للعُجب وتضخيم الذات على القادة عموماً، وعلى القادة الأخلاقيين خصوصاً. في حين أفاد مبحوث ثالث بأن أبرز السبل هي تشريع أنظمة وقوانين أخلاقية واضحة ومعلنة

ويسهل الوصول لها، وزيادة وعي الجهات المختلفة بتلك الأنظمة، ووضع جوائز تحفّز وتبرز المتميّزين في السلوك الأخلاقي.

وفي القطاع الخدمي؛ أكّد مبحوث أن أبرز سبل تنمية القيادة الأخلاقية يبدأ باختيار القيادات ابتداءً وفق معايير دقيقة تشمل معايير أخلاقية كالأمانة والاحترام،ثم يأتي دور التدريب والتوعية، وأعطى مثالاً على دور المعايير بتأجيل ترقية موظف لأربعة أعوام في منظمته بسبب سوء تعامله مع زملائه، رغم تميّزه في جوانب عمليّة عديدة. في حين ذكر مبحوثان آخران أن أبرز السبل تتمثل في العلم والتوعية بالقيادة والأخلاق في بيئة العمل، وتفعيل دور الإعلام والتديّن، والتدريب. وذكر مبحوث رابع أن أبرز الوسائل تكون بالتوعية الفاعلة بدءاً من البيت والمدرسة، وأعطى مثالاً بالتربية الجنسية والدور الهام لتقديمها بالأساليب الصحيحة.

وشدّد مبحوث خامس بأن أبرز سبل تعزيز القيادة الأخلاقية تتمثّل بتفعيل دور التعليم والإعلام والمساجد، وإعادة هيكلة الرسائل حول القيم الأخلاقية كي تصل بالشكل الصحيح، وبيّن أن جزءاً من المشكلة في أن نُظم أخلاقيات العمل في بعض المنظمات تستورد من بيئات أخرى تختلف عنها(بيئات غربية مثلاً)، وهو ما يفشل تطبيقها في تلك البيئات الجديدة؛ وبالتالي دورها في تعزيز الجوانب الأخلاقية في المنظمة.

وجاء السؤال الحادي عشر للاستفسار عن كيفية ترتيب المكوّنات الرئيسة للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها من وجهة نظر المبحوثين، وهي:

- **مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:** (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
- **التوازن الذكي في تحقيق المصالح:** (التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).
- **الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره:** (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية).

- **المقوّمات القيادية:** (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط(القيادة التحويلية) .

وقد أفاد مبحوث من القطاع الزراعي بأنه يرى أن جميع المكوّنات ضعيفة حالياً، وقد رتبها كمايلي:

1- التوازن الذكي في تحقيق المصالح.
2- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.
3- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.
4- المقوّمات القيادية.

وفي القطاع الصناعي؛ قام مبحوث بترتيبها كمايلي:

1- المقوّمات القيادية.
2- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.
3- التوازن الذكي في تحقيق المصالح.
4- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، ويرى أن هذا المكوّن نتيجة لما سبقه من أبعاد.

في حين رأى مبحوث ثانٍ ترتيبها كمايلي:

1- المقوّمات القيادية.
2- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.
3- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره (معاً).

وقد ذكر مبحوث ثالث ترتيب هذه المكوّنات وفق أهميتها كما يلي:

1- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.
2- المقوّمات القيادية.
3- التوازن الذكي في تحقيق المصالح.
4- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.

وفي القطاع الخدمي أجاب مبحوث رابع بأنه يمكن ترتيبها كما يلي:

1-الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.

2-مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.

3-المقوّمات القيادية.

4-التوازن الذكي في تحقيق المصالح.

وقد ذكر مبحوث آخر أنه يرى ترتيبها كما يلي:

1-المقوّمات القيادية.

2-التوازن الذكي في تحقيق المصالح.

3-مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.

4-الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.

في حين رأى آخر ترتيبها وفقاً لأهميتها كما يلي:

1-المقوّمات القيادية.

2-مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية.

3-التوازن الذكي في تحقيق المصالح.

4-الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره.

ويتضح من هذه التفضيلات المكوّن المتعلق بالمقومات القيادية يحظى بأهمية بارزة لدى معظم المبحوثين، الأمر الذي يؤكد على الدور الذي يمكن أن ينتج من التركيز على هذا المكوّن في تنمية القيادة الأخلاقية في قطاع الأعمال.

خاتمة

عني هذا الفصل بتحليل البيانات الكيفية، حيث تم الاتكاء على أسلوب المقابلات شبه المهيكلة، وقد خلص التحليل الكيفي إلى جملة من النتائج المهمة، التي يمكن تكثيفها عبر النقاط التالية:

- جِدّة مفهوم القيادة الأخلاقية، وعدم انتشاره كما ينبغي، وهذه النتيجة متناغمة مع النتائج الكمية.
- أكد المبحوثون على الأهمية المحورية لبعض قيم القيادة الأخلاقية والمتمثلة في: الصدق والأمانة، الأمر الذي يوضح من جهة أخرى عدم ترسخ هذه القيم بشكل كاف.
- أورد بعض المبحوثين بعض القصص ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية وآثارها في المجتمع، بطريقة توحي بأن القصص من العوامل المؤثرة في نشر الوعي بالقيادة الأخلاقية وترسيخ سلوكياتها في المنظمات.
- أعطى المبحوثون أولوية لمكوّن المقومات القيادية،ثم مكوّن مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الأمر الذي يؤكد على الدور الذي يمكن أن ينتج من التركيز على هذين المكوّنين في تنمية القيادة الأخلاقية في قطاع الأعمال.
- التأكيد على دور التشريعات والإجراءات القانوينة في نشر، ودعم سبل تطبيق القيادة الأخلاقية.

الباب الخامس: نتائج البحث

والتوصيات

الفصل الرابع عشر
توصيات البحث

مقدمة :

يبرز هذا الفصل أهم التوصيات التي خلص إليها الباحث في ضوء النتائج التي تحصل عليها في دراسته لموضوع "القيادة الأخلاقية" وفق منظور عربي إسلامي، وتعكس التوصيات مقترحات ذات طابع عملي، ونظراً لتعدد زوايا الظاهرة القيادية وتعدد الأطراف ذات العلاقة والتأثر والتأثير بها، فإنه من المنطقي أن تتعدد الجهات التي نبلور لها توصيات محددة. وفي ضوء ما سبق، سيتم عرض التوصيات وفق المحاور التالية:

- توصيات لمنظمات الأعمال.
- توصيات للمنظمات القانونية.
- توصيات للمنظمات التعليمية والتربوية.
- توصيات لمؤسسات المجتمع المدني.
- توصيات للمنظمات الإعلامية.
- توصيات للدراسات البحثية المستقبلية.

14-1 توصيات لمنظمات الأعمال

لكي تضمن منظمات الأعمال مستويات مرتفعة من القيادة الأخلاقية في جميع مجالات عملها، فإننا نوصي بأن تقوم بما يلي:

1- تطوير الثقافة التنظيمية بما يدعّم القيادة الأخلاقية، وذلك أن تلك الثقافة تشكّل إطاراً مرجعيًّا للسلوك وصناعة القرارات داخل المنظمة.

2-تطويرالقيم المؤسسية وتفعيل دورها لتدعيم جوانب القيادة الأخلاقية، باعتبار أن تلك القيم تمثل إطاراً حاكماً للتفكير والممارسة في كل منظمة.

3-يتعين جعل المسألة الأخلاقية ركيزة محورية في عملية صناعة القرار لدى القادة، ولو ترتب على ذلك تحمل المنظمة لقدر من الخسائر أو مواجهة بعض التحديات على المستويات القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل.

4-وضع إطار محكم لتحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع من جهة، والمصالح القريبة والمصالح البعيدة من جهة أخرى؛ ضمن منظور استراتيجي مؤسسي يتكئ على قيادة أخلاقية فاعلة.

5-تعزيز الوازع الديني الأخلاقي، حيث ثبت في هذا البحث أن هذا الوازع له دور كبير في ترسيخ المكوِّن الأخلاقي في القيادة.

6-تنمية وعي المنظمات بأهمية السمات الأكثر تأثيراً في مجال القيادة الأخلاقية، ومنها الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان.

7-تبني أسلوب القدوة العملية في ترسيخ القيادة الأخلاقية فكراً وممارسة، حيث أثبت البحث نجاعة مثل هذا الأسلوب.

8-سعي المنظمة لتحقيق درجات عالية من الربط التكاملي بين الجودة والأخلاقية في الأداء والسلوك المهني، وذلك لتكريس البعد الأخلاقي في القيادة وصناعة القرار والإنتاجية.

9-تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتنمية المهارات والمعارف بما ينمي وعي العاملين ويزيد تأهيلهم في مجال القيادة الأخلاقية، فكراً وتطبيقاً.

10- تستلزم القيادة الأخلاقية الإسهام في المشاريع التنموية كجزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفق منظور استراتيجي يسهم في تحقيق بعض الأهداف التنموية المتوخاة.

11-تطوير وتدريب الكفاءات القيادية في المنظمات في مجال القيادة الأخلاقية، عبر برامج تطويرية وتدريبية عالية الجودة.

12-إيلاء المسألة الأخلاقية عناية كبيرة عند الاستقطاب والاختبار والاختيار والتعيين للقادة، بما يجلب للمنظمات قيادات أخلاقية فاعلة.

13-إيلاء المسألة الأخلاقية اهتماماً عالياً عند متابعة وتقييم أداء القادة في المنظمات، على نحو يجعل من البعد الأخلاقي ركيزة في صناعة قرار بالتجديد للقادة أو الاستغناء عنهم.

14- الاتكاء على البعد الأخلاقي في عملية الاستقطاب والاختبار والاختيار والتعيين للأفراد العاملين في المنظمات المختلفة.

15- تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بما يكرّس السلوك الأخلاقي لديهم في كافة مسارات العمل.

16- الاعتماد على البعد الأخلاقي في عملية المتابعة والتقييم للأداء والسلوك لكافة الأفراد، ومن ،ثم اتخاذ قرارات حيال التجديد أو عدم التجديد لهم.

17- مراعاة المسألة الأخلاقية عند تصميم سياسة وأنظمة التعويض والترقية، من خلال وضع معايير واضحة ومؤشرات تفصيلية.

18- مراعاة المسألة الأخلاقية عند تصميم سياسة وأنظمة التأديب والعقاب، بما يفعِّل المكوِّن الأخلاقي في السلوك والأداء.

19- تشجيع المنظمات على إجراء مقارنات مرجعية تمكِّنها من الإفادة من الدروس المستخلصة من التجارب المميزة لبعض المنظمات المحلية والإقليمية والدولية في مجال تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي.

20- تشجيع المنظمات على بلورة اتفاقيات تفاهم وعلاقات تعاون وشراكة مع عدد من المنظمات المحلية والإقليمية والدولية في مجال القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها العملية.

14-2 توصيات للمنظمات القانونية

التوصيات التي يمكن بلورتها للمنظمات القانونية عديدة، غير أننا ارتأينا تركيزها في عشر توصيات أساسية، وهي:

1- تطويرالمنظومة القانونية بحيث تشمل تشريعات واضحة تعزز السلوك الأخلاقي في القيادة والإدارة.

2- تطوير حزمة من التشريعات العقابية للسلوك القيادي اللا أخلاقي.

3- إجراء مقارنة مرجعية للإفادة من التشريعات الدولية بمختلف مستوياتها والعمل على تبيئة تلك التشريعات بما يتلاءم مع الإطار الثقافي العربي الإسلامي.

4- وضع الأطر القانونية اللازمة لتصنيف وتشخيص القرارات ومدى أخلاقيتها في سياقات الإدارة والأعمال.

5- تطوير الأبعاد الإجرائية بما في ذلك آليات متابعة التنفيذ للمنظومة القانونية المعتمدة، مع تحديد حزمة من العقوبات في حالة عدم تطبيقها.

6- تطوير تشريعات بما يكفي لإحكام التوجيه لعملية تطبيق "العدالة التنظيمية" و"العدالة الإجرائية" في كافة المنظمات، على نحو يسهم في تحقيق أعلى مستويات العدالة والشفافية في إيضاح الإجراءات الواجب إتخاذها من قبل العاملين.

7- تطوير التشريعات اللازمة لإحكام عملية تصميم الجوانب الإجرائية في المنظمات بطريقة منهجية دقيقة، على نحو يخلق بيئة مواتية لتطبيق عادل ومنظّم ودقيق للإجراءات.

8-بذل جهود كافية للتواصل مع الجهات التشريعية والتنفيذية والتباحث حول إجراءات تعزيز السلوك الأخلاقي عبر إصدار تشريعات أو آليات تطبيقية جديدة.

9-تشجيع المنظمات الحقوقية على تنفيذ برامج تطويرية لتأهيل كفاءات قانونية مختصة في مجال القيادة الأخلاقية.

10- تشجيع المنظمات الحقوقية على تنفيذ برامج لتوعية الشرائح المتنوعة حول الأبعاد القانونية ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية وتطبيقاتها العملية.

14-3 توصيات للمنظمات التعليمية والتربوية

للتربية والتعليم دور كبير في تشكيل الشخصية وإكمالها وفق اعتبارات علمية ووطنية وقومية عديدة، ويمكن توصية تلك المنظمات بما يلي:

1-تشجيع المنظمات التعليمية والتربوية في العالم العربي على إقرار تعليم المسألة الأخلاقية وأخلاقيات العمل في كافة مستويات التعليم وفي جميع التخصصات.

2-تشجيع المنظمات التعليمية والتربوية في العالم العربي على وضع مقررات وكتب تعليمية تناسب مختلف الشرائح بما في ذلك شريحة الأطفال، ويدخل في ذلك الأعمال السردية والروائية ؛نظراً لشدة تأثيرها وانتشارها الكبير في العالم العربي في هذا الوقت.

3-بذل جهود كافية لإنتاج معلمين أكفاء لتعليم المسألة الأخلاقية لمختلف شرائح الطلاب والطالبات مع تذرعهم بالوسائل التعليمية الحديثة.

4-تبنّي المنظمات التعليمية والتربوية لأسلوب الحزم التربوي بما يكرِّس السلوك الأخلاقي ويحد من التصرفات المنافية له.

5- إقرار مسألة القيادة الأخلاقية وما يرتبط بها من موضوعات ضمن برامج الدراسات العليا في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.

14-4 توصيات لمؤسسات المجتمع المدني

يلعب المجتمع المدني دوراً كبيراً في مجال القيادة الأخلاقية - أو هكذا يجب أن يكون- ويمكن بلورة توصيات متنوعة، إلا أنه يمكن إجمالها في خمس توصيات رئيسة، وهي:

1- تشجيع بعض مؤسسات المجتمع المدني على تأسيس جوائز مجتمعية متنوعة للسلوك الأخلاقي على أن تكون ملائمة لمختلف الشرائح؛ بمراعاة المستويات العمرية، والعلمية، والتخصصات المهنية.

2- قيام مؤسسات المجتمع المدني بدور فاعل في تعزيز الوعي المجتمعي حول أهمية المسألة الأخلاقية وربطها بالقيادة الأخلاقية في إطار المشروع الحضاري العربي الإسلامي.

3- الإسهام في حركة تعزيز الوازع الديني الأخلاقي، مع الربط الفكري والنفسي بين الأخلاق والقيادة وفق قوالب تربوية ملائمة.

4- الإسهام في تدعيم الأنشطة الرامية لجعل ثقافة المجتمع وقيمه "أخلاقية بامتياز"، على نحو يضمن قيماً عالية مكرّسة للسلوك القيادي الأخلاقي، بما يعزز الأداء والإنتاجية في أي منظمة مع مراعاة تحقيق الصالح العام للمجتمع.

5- اقتراح برامج وآليات من شأنها إبراز القادة الأخلاقيين والتعريف بتجاربهم المميزة وآثارها الإيجابية على تطوّر منظماتهم، وخدمة مجتمعاتهم.

14-5 توصيات للمنظمات الإعلامية

المكنة الإعلامية لها تأثير متنام في العصر الحديث، مما يجعلنا نتفاءل بدور فاعل لها في مجال ترسيخ القيادة الأخلاقية، ومن الأعمال الكثيرة التي يمكنها القيام بها ما يلي:

1- إسهام وسائل الإعلام التقليدية (التلفاز والمذياع) في جهود تكريس البعد الأخلاقي لدى مختلف الشرائح الاجتماعية.

2- إسهام الإعلام الاجتماعي في جهود تجذير الممارسات القيادية الأخلاقية من خلال تبني وسائل مبتكرة تحمل رسائل عميقة مقنعة (كإنتاج مقاطع قصيرة في اليوتيوب).

3-اضطلاع الإعلام بكافة أشكاله في جهود التحذير من مغبة السلوكيات القيادية غير الأخلاقية وانعكاساتها السلبية على المجتمع.

4-تبني وسائل الإعلام لبرامج مخصصة للأطفال والشباب، بما يعين على إنتاج قيادات أخلاقية في المستقبل.

5- تخصيص أعمدة في الصحافة والمجلات لتسليط أضواء كاشفة على موضوع القيادة الأخلاقية ومقوماتها وعناصرها وأطرها التطبيقية.

14-6 توصيات للدراسات البحثية المستقبلية

البحث العلمي يجب أن يستمر في استكشاف أبعاد القيادة الأخلاقية في جوانبها النظرية والتطبيقية، ولذا فإنه يمكننا إعطاء توصيات عديدة، غير أننا رأينا التركيز على ما يلي من التوصيات:

1- تنفيذ عدة أبحاث كيفية (نوعية) تستهدف التعمق في أبعاد محدّدة ذات صلة بالقيادة الأخلاقية، وذلك لقدرة البحث الكيفي على سبر الظواهر المعقدة ذات العلاقات التشابكية.

2- تنفيذ دراسات مسحية كمّية لتحديد مستويات شيوع الممارسة التطبيقية للقيادة الأخلاقية في منظمات القطاعات الخاصة والحكومية وبقية مؤسسات المجتمع في عالمنا العربي والإسلامي.

3- تنفيذ دراسات مسحية كمّية لتحديد مستويات اقتناع القياديين والعاملين في مختلف المنظمات بأهمية القيادة الأخلاقية.

4- تنفيذ دراسات كيفية وكمّية عديدة لتحديد العوامل المعيقة والمشجّعة للقيادة الأخلاقية في مختلف المنظمات في عالمنا العربي والإسلامي.

5- تنفيذ دراسات متداخلة التخصصات لتحديد أنماط الشخصية للقادة الأخلاقيين.

6- تنفيذ دراسات متداخلة التخصصات لتحديد أنماط التفكير للقادة الأخلاقيين.

7- تنفيذ دراسات تستهدف تطوير أدوات لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية في منظمات القطاعات الخاصة والحكومية وبقية مؤسسات المجتمع في عالمنا العربي والإسلامي.

8- تنفيذ دراسات تستهدف كيفية إدماج الفكر القيادي الأخلاقي في برامج ومقررات العلوم الإدارية والتربوية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا.

9- تنفيذ دراسات بغرض تحديد درجة اكتمال المنظومة القانونية المدعمة للقيادة الأخلاقية واقتراح ما يلزم لإكمالها.

10- تنفيذ دراسات بغرض تحديد مستويات فاعلية مؤسسات المجتمع المدني في تدعيم جهود ترسيخ القيادة الأخلاقية، وتضمينها للمقترحات اللازمة.

11- تنفيذ دراسات تستهدف تقييم مستويات فاعلية المنظومات التعليمية والتربوية في مجال القيادة الأخلاقية، وتضمينها للمقترحات اللازمة.

12- تنفيذ دراسات بغية تحديد درجات فاعلية وسائل الإعلام التقليدي، والإعلام الجديد في مجال القيادة الأخلاقية، وتضمينها للمقترحات اللازمة.

13- تنفيذ دراسات من أجل تقييم مستويات فاعلية البرامج التطويرية والتدريبية في مجال القيادة الأخلاقية، وتضمينها للمقترحات اللازمة.

14- التحقّق (Verification) من مكونات النموذج العلمي المقترح في هذه الدراسة، ومدى اتصافه بدرجة عالية من التفسيرية للقيادة الأخلاقية في البيئات المبحوثة.

15- تنفيذ دراسات لاستخدام الاستبانة التي تم تطويرها في هذه الدراسة بغرض التحقق الإضافي من مستويات الصدق والثبات.

ملحق: خطاب المحكّمين

سعادة الدكتور .... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أقوم بإجراء بحث عنوانه "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي- دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، ويهتم هذا البحث بدراسة القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، ذلك المنظور الغني بالبعد الأخلاقي تنظيراً وتطبيقاً. ويجهد البحث في محاولة لاقتراح نموذج – مبدئي– لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية؛ ينبثق من موروثنا الثقافي وإطارنا الحضاري العربي الإسلامي، ويلائم بيئتنا الإدارية المعاصرة، ويتطلب هذا البحث إجراء استبانة حول النمط القيادي الشائع في بعض منظمات الأعمال (عينة البحث)، والتي حددت بـ 20 شركة مساهمة محلية في القطاعات (الزراعية، الصناعية، الخدمية، البناء والتشييد)، حيث سيتم توزيع 100 استبانة على كل شركة، وتجدر الإشارة إلى أنني قمت باستعراض تحليلي للأدبيات العلمية بطريقة منهجية مكّنت من بلورة نموذج علمي مبدئي مقترح للقيادة الأخلاقية يستهدف قياس فاعلية تلك القيادة من منظور الفكر العربي الإسلامي. ويتكوّن هذا النموذج من أربعة مكوّنات رئيسة يتفرع كل واحد منها إلى أربعة مكوّنات فرعية، وهي كما يلي:

1- **مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية** (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، إحترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).

2- **التوازن الذكي في تحقيق المصالح** (التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).

3- **الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره** (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام **في** برامج المسؤولية الاجتماعية).

4- **المقوّمات القيادية** (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط (القيادة التحويلية).

وقد تم وضع بنود تقيس كل مكوّن فرعي من المكوّنات السابقة، علماً بأن الاستبانة تستخدم أسلوب القياس الخماسي من 1(غير موافق إطلاقاً) إلى 5(موافق جدًّا).

ونظراً لخبرتكم في هذا المجال، فأرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وفق المنهجية العلمية المتعارف عليها، مع خالص شكري وتقديري لكم.

أخوكم: الباحث أحمد بن عبدالله الكبيّر

أولاً: المعلومات الشخصية:

- الاسم: (اختياري) ....
- قطاع الشركة : زراعي ، صناعي، خدمي، بناء وتشييد
- طبيعة العمل: إداري فنّي إداري/ فنّي
- المستوى التنظيمي للموظف: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية
- العمر: 25 فأقل 26-35 36-45 أكبر من 45
- المؤهل: ثانوي أو أقل، جامعي، ماجستير، دكتواره
- التخصص: علود إدارية، علوم شرعية، علوم اجتماعية، علوم بحتة، هندسة، كمبيوتر، أخرى
- سنوات الخبرة: 1- 5، 6 – 10، 11- 15، أكثر من 15

الملاحظات على المعلومات الشخصية:

....
....
....
....

ثانياً: تتكون الاستبانة من 36 بنداً، خصّص كل بند للاستفسار عن

المكوِّن الفرعي	البند (السؤال المحدّد) لهذا المكوّن الفرعي في الاستبانة	درجة الملاءمة	دقة الصياغة	ملاحظات
المكوِّن الرئيس الأول: مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية				
الالتزام بالقوانين المحلية	1- القيادة تلتزم بالقوانين المحلية.			
مراعاة القوانين الدولية	2- القيادة تراعي القوانين الدولية.			
احترام قيم المجتمع	3- القيادة تحترم قيم المجتمع.			
التقيد بقيم المنظمة **التقيد بقيم المنظمة** **التقيد بقيم المنظمة** **التقيد بقيم المنظمة** **التقيد بقيم المنظمة**	4- القيادة تتقيد بقيم المنظمة. 5- تضع القيادة معايير أخلاقية واضحة في المنظمة. 6- تكافئ القيادة على السلوك الأخلاقي. 7- القيادة تعاقب على السلوك اللاأخلاقي. 8- تسعى القيادة لجعل الأخلاق مؤثرة في سير العمل.			
المكوِّن الرئيس الثاني: التوازن الذكي في تحقيق المصالح				
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها	9- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها.			
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع	10- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع.			
التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد	11- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد.			
التوازن بين المصالح القريبة والبعيدة	12- القيادة تحقق التوازن بين المصالح القريبة والبعيدة.			
المكوِّن الرئيس الثالث: الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره				
عدم الإضرار بالمجتمع	13- القيادة تتلافى إلحاق أي ضرر بالمجتمع.			
الإسهام بالمشاريع التنموية	14- . تسهم القيادة في المشاريع التنموية .			
التأهيل والتوظيف للموارد البشرية	15- تسهم القيادة في التأهيل والتوظيف للموارد البشرية.			
الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية	16- القيادة تسهم في برامج المسؤولية الاجتماعية.			

المكوِّن الرئيس الرابع: المقومات القيادية				
السمات القيادية	17. تتسم القيادة بوضوح الرؤية.			
السمات القيادية	18. تتسم القيادة بالحكمة.			
السمات القيادية	19. تتسم القيادة بالثقة .			
السمات القيادية	20. تتسم القيادة بالشجاعة.			
السمات القيادية	21. تتسم القيادة بالمبادرة.			
السمات القيادية	22. تتسم القيادة بالعدل.			
السمات القيادية	23. تتسم القيادة بالأمانة .			
السمات القيادية	24. تتسم القيادة بالإيمان.			
السمات القيادية	25. تتسم القيادة بالعلم.			
المهارات القيادية	26. لدى القيادة مهارات عالية في فهم النفس الإنسانية.			
المهارات القيادية	27. تمتلك القيادة مهارات ذاتية عالية (الذكاء، ضبط النفس، المبادرة).			
المهارات القيادية	28. تتميز القيادة بتوافر مهارات فنية عالية.			
المهارات القيادية	29. تمتاز القيادة بتوافر مهارات إدارية عالية.			
المهارات القيادية	30. تمتلك القيادة مهارات فكرية عالية.			
إدارة الموقف	31. تتصف القيادة بمهارة فائقة في إدارة المواقف.			
الأنماط القيادية (القيادة التحويلية)	1- لاتعتمد القيادة على الثواب والعقاب بل تعتمد على تقوية العلاقات الشخصية والسلوك الأخلاقي. 2- تفعّل القيادة البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. 3- تجتهد القيادة لإيجاد معنى أخلاقي متماسك لما تقوم به من أعمال. 4- تحفّز القيادة على ممارسة التفكير الخلاّق وتشجّع السلوك الإبداعي. 5- تلعب القيادة دور المرشد لتطوير مهارات العاملين ومسارهم المهني.			

اسم المحكّم: ....، التخصص: ....، الدرجة العلمية: ....

استبانه بحث علمي في موضوع القيادة

الإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة..

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانه أدناه حول النمط القيادي الشائع للإدارة العليا في منظمتك أو مديرك المباشر ، علما بأنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما فقط وجهات نظر حول ذلك النمط القيادي، وستستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

ملاحظه هامة: الإجابة (فقط) لمن يعمل في هذه الشركات المساهمة: سابك، كيان، رابغ، التصنيع، ينساب، المراعي، نادك، القصيم الزراعية، الجوف الزراعية ، تبوك الزراعية،
الخزف، الجبس، الزامل للصناعة،الخضري، البحر الأحمر،
مصرف الإنماء، مصرف الراجحي، بنك الرياض،البنك البريطاني، البنك الفرنسي.

مع خالص الشكر والتقدير لجهدكم ودعمكم

- **المعلومات الديموغرافية :**
- القطاع : التشييد والبناء ، صناعي ، زراعي ، خدمي .
- طبيعة العمل : إداري ، فني ، إداري / فني .
- المستوى التنظيمي للموظف : إدارة عليا ، إدارة وسطى ، إدارة تنفيذية .
- العمر : 25 فأقل ، 26 – 35 ، 36 – 45 ، 45 فأكثر .
- المؤهل : ثانوي أو أقل ، جامعي ، ماجستير ، دكتوراه .
- التخصص : علوم إدارية ، علوم شرعية ، علوم اجتماعية ، علوم بحته ، هندسة ، الكمبيوتر ، أخرى .
- سنوات الخبرة : 1 – 5 ، 6 – 10 ، 11 – 15 ، أكثر من 15 .
- الرجاء إختيار الإجابة الصحيحة:
  - 1 :غير موافق على الإطلاق
  - 5 :موافق جدا

البند	1	2	3	4	5
1- القيادة تلتزم بالقوانين المحلية.					
2- القيادة تراعي القوانين الدولية.					
3- القيادة تحترم قيم المجتمع.					
4- القيادة تتقيد بقيم المنظمة.					
5- تضع القيادة معايير أخلاقية واضحة في المنظمة.					
6- تكافئ القيادة على السلوك الأخلاقي.					
7- القيادة تعاقب على السلوك اللاأخلاقي.					
8- تسعى القيادة لجعل الأخلاق مؤثرة في سير العمل.					
9- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها.					
10- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع.					
11- القيادة تحقق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد.					
12- القيادة تحقق التوازن بين المصالح القريبة والبعيدة.					
13- القيادة تتلافى إلحاق أي ضرر بالمجتمع.					
14- . تسهم القيادة في المشاريع التنموية .					
15- تسهم القيادة في التأهيل والتوظيف للموارد البشرية.					
16- القيادة تسهم في برامج المسؤولية الاجتماعية.					
17- تتسم القيادة بوضوح الرؤية.					
18- تتسم القيادة بالحكمة.					
19- تتسم القيادة بالثقة.					
20- تتسم القيادة بالشجاعة.					
21- تتسم القيادة بالمبادرة.					
22- تتسم القيادة بالعدل.					
23- تتسم القيادة بالأمانة.					
24- تتسم القيادة بالإيمان.					
25- تتسم القيادة بالعلم.					
26- لدى القيادة مهارات عالية في فهم النفس الإنسانية.					
27- تمتلك القيادة مهارات ذاتية عالية (الذكاء، ضبط النفس، المبادرة).					
28- تتميز القيادة بتوافر مهارات فنية عالية.					
29- تمتاز القيادة بتوافر مهارات إدارية عالية.					
30- تمتلك القيادة مهارات فكرية عالية.					
31- تتصف القيادة بمهارة فائقة في إدارة المواقف.					
32- لا تعتمد القيادة على الثواب والعقاب بل تعتمد على تقوية السلوك الأخلاقي.					
33- تفعّل القيادة البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.					
34- تجتهد القيادة لإيجاد معنى أخلاقي متماسك لما تقوم به من أعمال.					
35- تحفّزالقيادة على السلوك الإبداعي.					
36- تلعب القيادة دور المرشد لتطوير مهارات العاملين.					

مراجع البحث

المراجع

- إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، عمّان: دار الشروق، ط1، 2009م.
- إبراهيم المنيف، **الاستراتيجية الإدارية العليا، الرياض، دار المؤيد، ط1، 2005م**.
- ابن أبي الربيع، **سلوك المالك في تدبير الممالك** (مخطوطة)، المصدر: الألوكة- الكتب
- أبي الحسن علي بن محمّد الماوردي، **نصيحة الملوك**، تحقيق خضر محمد خضر، الكويت، مكتبة الفلاح، ط1، 1983م.
- أحمد أبو سن، **الإدارة في الإسلام**، الرياض، دار الخريجي،ط6، 1996م.
- أحمد الأشعري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، جدة، خوارزم العلمية، ط3، 2012م.
- أحمد الأشعري، **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، جدة، الخليجية للطباعة، ط1، 2000 م.
- أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ط1، 2011م.
- أحمد بن مسكويه، **تهذيب الأخلاق**، بيروت، دار الكتب العلمية، 1985م.
- إدجار شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة: محمد صبحي، محمد وهبي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2011م.
- أسامة حسانين، **تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية– دراسة ميدانية**، كلية التجارة- جامعة سوهاج، د.ت.
- بشير الجابري، **القيادة والتغيير**، جدة، دار حافظ، ط1، 1994م.

- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، عمّان، دار اليازوري، الطبعة العربية،2010م.
- بلال السكارنة، **أخلاقيات العمل**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2013.
- بلال السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010م.
- بيتر ج. نورث هاوس، **القيادة الإدارية– النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح المعيوف، مراجعة محمد البرعي، الرياض، معهد الإدارة العامة،2006م.
- تحسين الطراونة، **الأخلاق والقيادة**، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، د.ط، د.ن، 2010م.
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، د.ط.، 2004م.
- حزام المطيري، **الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة**، الرياض، مكتبة الرشد، ط4، 2010م.
- حسن عابدين، **الإدارة في الإسلام– النظرية والتطبيق**، القاهرة، عين للدراسات والبحوث، ط1، 2010م.
- حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمّان، دار زهران، 1997م.
- حسين رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2010م.
- دلال القاضي ومحمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي** SPSS، عمّان: دار الحامد، ط1، 2008م.

- ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد، **البحث النوعي والبحث الكمي**،عمان، دار الفكر، 2003م.
- رائد الأغا، **المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري**، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008م.
- رجاء أبو علّام، **مناهج البحث الكمّي والنوعي والمختلط**، عمّان، دار المسيرة، ط1، 2013م.
- رضوان السيد، **الأمة والجماعة والسلطة: دراسات في الفكر السياسي العربي الإسلامي**، بيروت، جدَّاول للنشر والتوزيع، ط 5، 2011م.
- رضوان السيّد، **مقاصد الشريعة والمدخل القيمي: النظرية الاجتماعية والسياسية**، بحث ألقي في مؤتمر مقاصد الشريعة، الرابطة المحمدية، الرباط، 5-2010/6/6م.
- سالم القحطاني، **القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض، د.ن،ط2، 2008م.
- سعود النمر وآخرون، **الإدارة العامة – الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق، ط1، 2001م.
- سعود كاتب، **الإعلام الجديد وقضايا المجتع: التحديات والفرص**، 2011م.
- سمير خطاب، **أهمية المشروعات الصغيرة في اقتصاديات الدول**، القاهرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة (كلية التجارة جامعة عين شمس)، 2012م.
- طارق السويدان، فيصل باشراحيل، **صناعة القائد**، الكويت،ط1، 2002م، ص 40.

- طه عبدالرحمن، **سؤال الأخلاق**، بيروت، المركز الثقافي العربي، ط1، 2006م.
- عادل هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، عمّان: دار اليازوري، ط1، 2010م.
- عبد الشافي أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، فرجينيا، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط1، 1996م.
- عبدالرحمن الضحيان، **الإدارة والحكم في الإسلام**، المدينة المنورة،د.ن، ط4، 1998م.
- عبدالرحمن بن خلدون، **مقدمة ابن خلدون**، تحقيق عبدالله الدرويش، دمشق، دار يعرب، ط1، 2004م.
- عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، الرياض، دار المؤيد، ط1، 2004م.
- عبدالعزيز ملائكة، **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة – مع قراءات من المنظور الإسلامي** (مرشد عملي ومرجع موسع)، مكة المكرمة، دار العلم، 2006م.
- عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط.، 1977م.
- عبدالله البريدي، **الإشكالية الاصطلاحية في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح (Governance)– توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها**، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد، أبها – 10/31-2009/11/1م.
- عبدالله البريدي، **نموذج تشخيصي وإطار بحثي مقترح لدراسة ظاهرة التكفير باعتبارها مهددا للأمن الفكري**، المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري، جامعة الملك سعود، الرياض، 16-2009/5/18م.

- عبدالله البريدي، **وصفة لتفكيك الفساد المقنّن في عالمنا العربي**، صحيفة الجزيرة السعودية، 2009/12/11م.
- عبدالله الرحيلي، **الأخلاق الفاضلة**، المدينة المنورة، مطبعة سفير، ط2، 2008م.
- عبدالوهاب المسيري، **إشكالية التحيز: رؤية معرفية ودعوة للاجتهاد (المقدمة: فقه التحيز)**، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط3، 1998م.
- عزة عبدون، **مفهوم المشروعات الصغيرة**، القاهرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة (كلية التجارة جامعة عين شمس)، 2012م.
- فهد السلطان، **النموذج الإسلامي في الإدارة**، الرياض، مطابع الخالد، ط1، 1991م.
- فيليب سادلر، **القيادة**، ترجمة هدى محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية،ط1،2008م.
- كايد قرعوش وآخرون، **الأخلاق في الإسلام**، عمّان، دار المناهج، ط4، 2012م.
- كمال زيتون، **منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي**، القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2004م.
- ما ثيو أدلر، إريك بوسنر، **أسس جديدة في تحليل التكلفة والمنفعة**، ترجمة يحي أبو الفتوح، المرسي حجازي، الرياض، معهد الإدارة العامة، د.ط.، 2011م، ص 44.
- الماوردي، **الأحكام السلطانية** (مخطوطة)، جمع علي بن حمزة الشامي، مركز الشرق العربي للدراسات الحضارية الاستراتيجية، لندن.
- مجد الدين محمد الفيروزآبادي، **القاموس المحيط**، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط5، 1996م.
- مجموعة من المؤلفين، **المشاريع الدولية لمكافحة الفساد**، بيروت ، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، 2006م.

- محسن العبّودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، ص 111.

- محمد التونجي، **أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي**، عمّان، دار وائل، ط1، 2011م.

- محمد العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، عمّان، دار المسيرة، ط2، 2010م.

- محمد القحطاني، **النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز**، مكة المكرمة، مطابع جامعة أم القرى،1997م.

- محمد المبارك، **نظام الإسلام – الحكم والدولة**، بيروت، دار الفكر، 1975، ص 82، مقتبس من: عبدالرحمن الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، جدة، دار العلم للطباعة والنشر، ط4، 1998،ص206.

- محمد سليمان محمد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، د.ط.، د.ت.

- محمد صديق، **دور القيم في نجاح البنوك الإسلامة**، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، 1996م.

- محمد عابد الجابري، **العقل الأخلاقي العربي: دراسة تحليلية لنظم القيم في الثقافة العربية**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط5، 2012م.

- محمد مشبب القحطاني، **النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز**، مكة المكرمة، جامعة أم القرى،د.ط.، 1997م

- محمد ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، عمّان، دار وائل، ط1، 2012م.

- محمود شيت خطاب، **الفاروق القائد**، بغداد، مطبعة العاني، ط1، 1965م.

- محمود عساف، **أصول الإدارة**، مطبعة لطفي، القاهرة ، د.ط.، 1988م.
- مدحت أبو النصر، **قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012م.
- **المعجم الوسيط**، اسطنبول، دار الدعوة،ط1، 1989م.
- معن عياصره، مروان بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، عمّان ، دار الكتب، ط1، 2008م.
- مقداد ياجن، **علم الأخلاق الإسلامية**، الرياض، دار عالم الكتب، ط2، 1992م.
- منصور عيسى، **القيادة: المهارات القيادية وفعالية القيادة الإدارية**، القاهرة، الدار المصرية للعلوم، د.ط.، 2012م.
- الناصر الع،ثماني، **أخلاقيات وسمات القائد الناجح**، الرياض، دار الأصحاب، ط1، 2012م.
- نبيل عبدالفتاح، مقالة بعنوان:**القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر**،1990م؛ مقتبس من: عبدالرحمن هيجان، **القيادة الإدارية النسائية**، ص 57.
- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1،2006م.
- نجم عبود نجم، **القيادة في القرن الواحد والعشرين**، عمّان، دار صفاء، ط1، 2011م.
- نواف كنعان،**القيادة الإدارية**، عمّان، مكتبة دار الثقافة، ط1، 2002م.
- هاني الطويل، **الإدارة التعليمية – مفاهيم وآفاق**، عمان: دار وائل، 1999م.

- هشام الطالب، **دليل التدريب القيادي**، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،الطبعة العربية، 1994م.

- يوسف الحزيم، **أخلاقيات مهنة البيع**، ط1،الرياض، 2005م.

- يوسف الحزيم، **أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية**، الرياض، دار السلام للنشر والتوزيع، 2008م.

- يوسف صديق، **الأخلاق: الأسس، الخصائص، القيم**، الرياض، مكتبة الرشد، 2006م.

-Abdullah Al- Beraidi, **Developing Morality in Business Students**: **Insights From Arab–Islamic Culture and Business Experience**, in: Charles Wankel and Agata (eds), Stachwicz-Stanusch, Effectively Integrating Ethical Dimention, Information Age Publishing Inc., Charlotte, North Carolina, 2011, p.43.

-Aronson, E., **Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2001.

-Brown, et al, 2005, in; Lenny Akker, et al,**Ethical Leadership and Trust**, International Journal of Leadership Studies, Vol.5, Iss.2, 2009.

- Fakir Mohan Sahoo & Jitendra Mohanty, **The Critical Factors of Effective Leadership in Organizations**: **An Ideographic Investigation Using Lens Model**, The XIMB Journal of Management , Mar 2010, Vol. 7 Issue 1.

-Holic and Claycomb, **Search for leadersip**, Journal of Cooperative Extension, No.2834, 1963.

- Jack W. Wiley, **The impact of effective leadership on employee engagement**, Employment Relations Today, Volume 37, Issue 2, pages 47–52, summer 2010.

- **James M. Burns, J., Leadership, NY: Harper and Row, 1987**.

-Jane Collier & Rfael Esteban, **Systemic leadership: ethical and effective**, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Iss.: 4, 2000.

-Joanne Ciulla, **Ethics, the Heart of Leadership**, Westport, CT: Greenwood, 1998, P 28-130.

-M. Hitt, C. Miller, A. Colella, **Organizational Behavior**, New Jersey: John Wiley and Sons, 2009, P 48.

-Manuel Mendonca, **Preparing for Ethical Leadership**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, #4 , 2001, p. 266-276.

-Martin, G., Christian J. Resick, C., Keating, M., and Dickson, M., **Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives**, Business Ethics: A European Review Vol. 18, Number 2, 2009.

-Martin,G., Christian J. Resick, C., Keating, M., and Dickson, M. (2009), **Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of**

German and US perspectives, Business Ethics: A European Review Volume 18, 2009.

- Peter G. Northouse, **Leadership; Theory & Practice**, London, Sage Publications, 3rd ed.,2004, P.40.

-R.N. Kanungo and M. Mendonca, **Ethical Leadership and Governance in Organizations**: **A Preamble**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, #4, 2001, p. 241-243.

-Richard Daft, **Leadership**, China, South-Western Cengage Learning, 5th ed., 2011,

- Robert K. Greenleaf, **Servant leadership**: **A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New Jersey, 2002.

-Ronald A. Heifetz, **Leadership without easy answer**, Cambridge, Harvard University Press, 1994.

- Rue, L. & Byars, L., **Management**, Irwin, Homewood, 1989.

-Ruiz-Palomino,P. , Ruiz-Amaya,C. and Knörr, H. (2011), Employee Organizational Citizenship Behavior: **The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2001, p. 28: 244–258, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/CJAS.221.

-Terry L. Price, **Understanding Ethical Failures in Leadership**, Cambridge University Press, New York, 2006.

تم بحمد الله وفضله وتوفيقه.

للتواصل مع الباحث:

- البريد الإلكتروني: AAK500@gmail.com
- العنوان البريدي: ص ب **94530** الرياض **11614**
المملكة العربية السعودية